

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'EXPÉRIENCE DU CONFLIT DE VALEURS CHEZ LES JOURNALISTES DU SERVICE
PUBLIC : L'INFLUENCE DES FORMES D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR

ISABELLE HUDON

JUIN 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

À ma mère

REMERCIEMENTS

Je remercie d'abord mes compagnons de la maîtrise, Marie-Ève Barbeau, Maude St-Cyr-Bouchard et François-Xavier Charlebois, qui ont toujours été présents quand j'en ai eu besoin. Je remercie aussi à cet égard David Myles, Marie-Pier Breault et Corina Borri-Anadon.

Merci à Julia, Andrée-Ann et Feyla parce que vous êtes encourageantes et bien présentes. Merci à Julie Alary pour m'avoir rescapée en fin de parcours. Merci à Frédéric qui a été constant dans ses encouragements et n'a jamais douté que je finirais par y arriver. Merci aussi à tous mes autres amis pour avoir été des bons amis qui ont confiance en moi. Merci à toutes les personnes encourageantes et motivantes que j'ai croisées.

Merci à Émilie Grondines pour l'efficace révision et correction du texte. Merci à Guillaume pour la révision scrupuleuse demandée à la dernière minute.

Un grand merci à Mireille Tremblay, ma directrice de recherche, pour son écoute, sa disponibilité, ses encouragements, sa confiance, sa sensibilité et son respect de mon projet.

Merci à ma soeur et mon père pour le soutien. Je remercie particulièrement ma mère, Andréa, pour son amour de mère qui me donne de la force et de l'inspiration.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	VIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
LE CONFLIT DE VALEURS AU TRAVAIL : LA PROBLÉMATIQUE	5
1.1 Le conflit de valeurs : source de souffrance au travail.....	6
1.2 Le travail au coeur de la vie des personnes.....	7
1.3 Le rapport au travail et ses impacts sur la santé mentale du travailleur.....	9
1.4 L'éthique dans les organisations publiques et l'augmentation des paradoxes	10
1.5 Le manque d'espaces de parole et de réflexion.....	12
1.6 Les conséquences du conflit de valeurs dans l'organisation.....	13
1.7 Le contexte difficile du travail au sein du radiodiffuseur public	13
1.8 Les objectifs de la recherche	14
1.9 La pertinence scientifique du sujet.....	15
CHAPITRE II	
CADRE CONCEPTUEL : PSYCHOSOCIOLOGIE ET APPROCHE INDUCTIVE.....	17
2.1 Orientation de la démarche	17
2.2 Perspective communicationnelle.....	18
2.3 Une synthèse de la revue de littérature.....	19
2.4 Le conflit de valeurs.....	22
2.5 Le sens du travail	23
2.6 Les valeurs	25
2.7 Un éclairage complémentaire sur le conflit de valeurs	27
2.7.1 En Europe.....	27
2.7.2 Aux États-Unis	29
2.7.3 Au Québec.....	30
CHAPITRE III	
UN CADRE MÉTHODOLOGIQUE ANCRÉ DANS LE CONSTRUCTIVISME.....	32
3.1 Une démarche phénoménologique herméneutique.....	32
3.2 Les outils méthodologiques	33
3.2.1 Le journal de bord du chercheur	34

3.2.2 L'entretien dans l'esprit du récit de vie	35
3.2.3 Le journal de bord du participant.....	36
3.3 Le déroulement des entretiens	36
3.4 Les participants : cinq journalistes du service d'information public	38
3.5 Une méthode d'analyse inductive.....	39
3.6 Les variations en regard du projet de mémoire.....	41
3.7 Les limites méthodologiques.....	43
CHAPITRE IV	
L'EXPÉRIENCE DU CONFLIT DE VALEURS : PORTRAITS DES PARTICIPANTS.....	47
4.1 Notes de la chercheure.....	47
4.2 Le portrait de Sylvie	48
4.2.1 Les points saillants.....	48
4.2.2 Les valeurs de Sylvie	49
4.2.3 Le sens que Sylvie donne à son travail.....	49
4.2.4 Sa satisfaction au travail	51
4.2.5 Les conflits de valeurs au travail de Sylvie.....	52
4.2.6 Les réactions de Sylvie aux conflits de valeurs	54
4.2.7 Les conséquences du conflit de valeurs.....	56
4.2.8 Les conditions d'un vécu peu souffrant des conflits de valeurs	57
4.3 Le portrait de Guillaume.....	58
4.3.1 Points saillants	58
4.3.2 Les valeurs de Guillaume	59
4.3.3 Le sens que Guillaume donne à son travail	59
4.3.4 Sa satisfaction au travail	60
4.3.5 Les conflits de valeurs au travail de Guillaume.....	62
4.3.6 Les réactions de Guillaume aux conflits de valeurs	64
4.3.7 Les conséquences du conflit de valeurs.....	66
4.3.8 Les conditions d'un vécu peu souffrant des conflits de valeurs	66
4.4 Le portrait de Simon	67
4.4.1 Points saillants	67
4.4.2 Les valeurs de Simon.....	67
4.4.3 Le sens que Simon donne à son travail.....	68
4.4.4 Sa satisfaction au travail	69
4.4.5 Les conflits de valeurs au travail de Simon	70

4.4.6 Les réactions de Simon aux conflits de valeurs.....	73
4.4.7 Les conséquences du conflit de valeurs.....	75
4.4.8 Les conditions d'un vécu peu souffrant des conflits de valeurs	76
4.5 Le portrait de Mathieu	77
4.5.1 Les points saillants.....	77
4.5.2 Les valeurs de Mathieu.....	77
4.5.3 Le sens que Mathieu donne à son travail.....	78
4.5.4 Sa satisfaction au travail	79
4.5.5 Les conflits de valeurs de Mathieu	80
4.5.6 Les réactions de Mathieu aux conflits de valeurs	82
4.5.7 Les conséquences du conflit de valeurs.....	84
4.5.8 Les conditions d'un vécu peu souffrant des conflits de valeurs	85
4.6 Le portrait de Julien.....	85
4.6.1 Les points saillants.....	85
4.6.2 Les valeurs de Julien.....	86
4.6.3 Le sens que Julien donne à son travail.....	87
4.6.4 Sa satisfaction au travail	88
4.6.5 Les conflits de valeurs de Julien	90
4.6.6 Les réactions de Julien aux conflits de valeurs.....	92
4.6.7 Les conséquences des conflits de valeurs	93
4.6.8 Les conditions d'un vécu peu souffrant des conflits de valeurs	93
4.7 Présentation comparative des portraits	94
4.7.1 L'expérience générale du conflit de valeurs : un vécu subjectif.....	95
4.7.2 Un sens du travail subjectif intimement lié aux conflits de valeurs	99
4.7.3 La confiance, le pouvoir et l'espace de parole : des conditions et stratégies pour réduire la souffrance liée aux conflits de valeurs.....	103

CHAPITRE V

DIFFÉRENTES FORMES D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL POUR DIFFÉRENTES EXPÉRIENCES DU CONFLIT DE VALEURS

5.1 Une expérience personnelle des conflits de valeurs	108
5.2 La souffrance au travail et le conflit de valeurs : le sens du travail en jeu.....	113
5.3 Les conditions et les stratégies pour réduire la souffrance	115
5.3 Des stratégies organisationnelles pour réduire la souffrance.....	119
5.4 Différents types d'expérience du conflit de valeurs	120

5.5 L'influence de l'engagement au travail sur l'expérience du conflit de valeurs.....	122
CONCLUSION	125
ANNEXE 1 : CANEVAS D'ENTREVUE 1	130
ANNEXE 2 : CANEVAS D'ENTRETIEN 2	134
ANNEXE 3 : TABLEAUX DE CLASSEMENT DES DONNÉES	139
ANNEXE 4 : FORMULAIRES DE CONSENTEMENT.....	155
BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE.....	158

RÉSUMÉ

Au Québec, les problèmes de santé mentale liés à la souffrance au travail sont au cœur des préoccupations actuelles. Le conflit de valeurs, lorsqu'il est mal vécu, compte parmi les causes de la souffrance au travail. Il s'agit d'une situation où deux valeurs d'égale importance pour une personne entrent en conflit et ne peuvent, en même temps, guider l'action préconisée. Cette souffrance se fait sentir notamment dans les organisations publiques qui vivent, depuis plusieurs années, des changements administratifs ayant un impact majeur sur les pratiques organisationnelles (Girard, 2007; Jacob, Cossette et April, 2011). L'écart entre les valeurs affichées et les valeurs pratiquées y aurait pris de l'ampleur, provoquant une plus grande souffrance chez les travailleurs (Girard, 2002). Le sens du travail serait par ailleurs affecté par un manque de cohérence entre les valeurs du travailleur et celles de son organisation de travail (Morin, 2008).

La question de recherche est la suivante : quelle est l'expérience du conflit de valeurs de travailleurs du service public? Les objectifs spécifiques sont les suivants : faire le portrait de l'expérience générale du conflit de valeurs des personnes et de la souffrance qui en découle; explorer les liens entre l'expérience que les personnes ont du conflit de valeurs et le sens du travail; relever des conditions et stratégies permettant de diminuer la souffrance liée aux conflits de valeurs. Les participants à la recherche sont cinq journalistes du service d'information du réseau français du radiodiffuseur public canadien. La recherche s'est déroulée suivant une démarche méthodologique phénoménologique herméneutique dans une approche inductive de type qualitatif. Les données ont été recueillies dans le cadre d'entrevues de recherche dans l'esprit du récit de vie dont les canevas ont été élaborés avec la méthode du guide d'entretien évolutif.

À la lumière des résultats d'analyse, on constate que tous ne vivent pas de conflits de valeurs importants pour eux et que tous ne vivent pas non plus beaucoup de souffrance liée à ceux-ci. Certains participants vivent des conflits de valeurs beaucoup plus intenses et souffrants que d'autres. On constate par ailleurs que le sens du travail est subjectif et personnel tout comme l'expérience du conflit de valeurs. Les conflits de valeurs sont intimement liés au sens du travail et *a fortiori* lorsqu'ils provoquent une souffrance. De plus, les conflits de valeurs qui touchent au caractère existentiel du sens du travail sont encore plus souffrants pour les participants. Même à travers des expériences qui sont très différentes, les conditions et stratégies de réduction de la souffrance liée aux conflits de valeurs sont similaires pour tous les participants. D'abord, les participants semblent mieux vivre les conflits de valeurs lorsqu'ils ont un pouvoir d'influence sur les situations allant à l'encontre de leurs valeurs. Ensuite, la présence d'espaces de discussion et d'un climat de confiance au travail est importante. De plus, tous apprécient le fait d'avoir des supérieurs ouverts à la discussion et en qui ils ont confiance. Chacun utilise une variété de stratégies pour résoudre ses conflits de valeurs et en diminuer la souffrance. Il peut s'agir par exemple de trouver un compromis, d'en parler à des collègues, d'influencer la décision, de fuir la situation ou de mentir. Enfin, les conflits de valeurs semblent être intimement liés à ce envers quoi les personnes sont engagées au travail. Trois profils d'engagement au travail, en lien avec le conflit de valeurs et avec le sens du travail, ont émergé chez les participants: l'engagement envers la collectivité, l'engagement envers son employeur et la profession de journaliste, l'engagement envers sa carrière. La souffrance liée au conflit de valeurs varierait aussi selon le profil d'engagement des personnes.

Mots – clés : Conflit de valeurs, souffrance au travail, sens du travail, engagement, organisations publiques.

INTRODUCTION

Au Québec, les statistiques démontrent que les problèmes de santé mentale liés à la souffrance au travail sont au cœur des préoccupations actuelles de notre société et que ces problèmes coûtent cher d'un point de vue humain et financier. Dans le contexte de recherches sur le sujet, plusieurs auteurs (ex.: Girard, 2009; Meylan, Boillat et Morel, 2009; Bénard, 2006) ont conclu que le conflit de valeurs compte parmi les causes de la souffrance au travail. Nous entendons par conflit de valeurs une situation où deux valeurs d'égale importance pour une personne entrent en conflit et ne peuvent, en même temps, guider l'action préconisée. Bien qu'il fasse partie de toute vie organisationnelle, la façon dont le conflit de valeurs est vécu pourrait avoir un impact important sur la souffrance au travail et engendrer éventuellement des problèmes de santé mentale (Girard, 2009). Cette souffrance éthique se fait sentir notamment dans les organisations publiques. Depuis plusieurs années, ces dernières vivent des changements administratifs ayant un impact majeur sur les pratiques organisationnelles (Girard, 2007; Jacob, Cossette et April, 2011). Ainsi, l'écart entre les valeurs affichées et les valeurs pratiquées y aurait pris de l'ampleur, provoquant une plus grande souffrance chez les travailleurs (Girard, 2002). Pour illustrer ce propos par un exemple particulièrement éloquent, on peut penser aux employés du bureau de l'assurance-emploi du Canada qui doivent respecter un quota de coupures d'indemnisation de chômage. On les met dans une situation où, au lieu de servir le citoyen qui a besoin d'indemnisation de chômage en attendant de pouvoir travailler à nouveau, le travailleur de l'État doit considérer le citoyen comme un potentiel criminel qui abuserait du système de l'assurance-emploi. Cet exemple illustre aussi combien le sens du travail peut par ailleurs être affecté par un manque de cohérence entre les valeurs du travailleur et celles de son organisation de travail (Morin, 2008). De plus, alors qu'on reconnaît l'importance des espaces de discussions sur ces enjeux, notamment pour le bien-être des travailleurs et pour la gestion des risques éthiques, peu de temps et d'espace y sont généralement alloués dans les organisations contemporaines. Par conséquent, il est pertinent de mieux comprendre l'expérience du conflit de valeurs au travail des personnes, tant pour l'impact sur l'organisation que pour les conséquences sur la santé des individus.

L'intérêt pour cette question est apparu dans le cadre d'expériences professionnelles où des écarts existaient entre le discours et les pratiques dans les organisations concernées, sans que ces écarts ne soient soulignés. Ainsi, les valeurs ayant guidé un choix de carrière par exemple ne sont plus celles préconisées dans le travail au quotidien. Plusieurs questions ont émergé de ce constat. D'abord, est-ce

que les autres travailleurs étaient dérangés par ces écarts de valeurs? Est-ce que d'autres personnes en étaient conscientes? Quelle importance ces écarts de valeurs ont-ils pour les travailleurs? Comment vivent-ils les incohérences dans les valeurs affichées et les valeurs vécues au quotidien?

Au départ, l'objectif du projet était de faire une recherche-intervention visant à accompagner un changement organisationnel qui aurait consisté en un rapprochement dans la pratique vers les valeurs énoncées par l'organisation pour diminuer cet écart. C'était toutefois un objectif de recherche qui prenait source d'un présupposé stipulant que les travailleurs souhaitaient plus de cohérence dans l'organisation. D'autres questions se posaient donc antérieurement à celle qui nous préoccupait. L'intérêt pour la question de la cohérence des valeurs dans le rapport au travail des personnes était d'ailleurs sous-jacent à la réflexion. Il fallait savoir si la cohérence de valeurs était importante pour les personnes, surtout celles occupant un emploi à vocation « sociale » au sein du service public par exemple. Dans la première formulation de l'objet d'étude, il était tenu pour acquis qu'une souffrance au travail découlait des incohérences entre les valeurs affichées et les valeurs vécues dans l'organisation. L'objet d'étude était la « souffrance éthique ». Pour éviter de tenir cette souffrance pour acquise, le phénomène du conflit de valeurs est devenu l'objet d'étude. Ses liens avec la souffrance au travail en constituent un élément central.

Ainsi, le but du mémoire est précisément de mieux comprendre l'expérience du conflit de valeurs de travailleurs du service public. Les objectifs spécifiques suivants ont été élaborés : faire le portrait de l'expérience générale du conflit de valeurs des personnes et de la souffrance qui en découle; explorer les liens entre l'expérience que les personnes ont du conflit de valeurs et le sens du travail; relever des conditions et stratégies permettant de diminuer la souffrance liée aux conflits de valeurs. Les participants à la recherche sont cinq journalistes du service d'information du réseau français du radiodiffuseur public canadien¹. Au sein de nos organisations publiques, peu ou pas de recherches ont été effectuées pour mieux comprendre l'expérience du conflit de valeurs. Il s'agit donc de connaître les situations organisationnelles dans lesquelles les conflits de valeurs sont vécus et les conséquences qu'ils ont sur les personnes, en plus des réactions de ces derniers dans ces mêmes situations.

La problématique est d'abord présentée afin de circonscrire l'objet d'étude et d'en cerner les éléments le constituant. Il s'agit alors de présenter les liens entre le conflit de valeurs et la souffrance au travail en intégrant la notion du sens du travail comme étant au coeur du rapport au travail des

¹ Le nom de l'organisation au sein de laquelle les participants à la recherche ont été recrutés ne peut

individus. Les impacts du conflit de valeurs dans l'organisation sont ensuite exposés. De plus, le contexte dans lequel se vivent généralement les conflits de valeurs au sein des organisations de travail est présenté, en plus du contexte particulier des organisations publiques et de leur évolution sur ces questions. Le contexte organisationnel du radiodiffuseur public est présenté par la suite. Ces éléments mènent à la formulation du but du mémoire et des objectifs de recherche, ainsi qu'à l'exposition de la pertinence scientifique de l'objet d'étude.

Le second chapitre présente une synthèse des éléments pertinents retenus de la revue de littérature sur l'objet d'étude en dressant un portrait des concepts en présence. Il s'agit de la présentation du cadre conceptuel. D'abord, l'orientation de la démarche est présentée. Elle s'inscrit dans une approche inductive. Le conflit de valeurs y est exploré sous l'angle pluridisciplinaire de la psychosociologie. La posture ontologique constructiviste et la posture épistémologique subjectiviste sont adoptées. Une fois ces éléments présentés, un portrait des différentes approches du conflit de valeurs est dressé afin de mieux cerner les différents courants théoriques dont font partie les études consultées pour construire la problématique. Une définition du conflit de valeurs, du sens du travail et du concept de valeurs est ensuite présentée. Le second chapitre se termine sur la présentation des principaux éléments constituant le cadre d'analyse de la recherche. Il s'agit d'une variété d'études ayant exploré le conflit de valeurs sous l'angle pluridisciplinaire de la psychosociologie.

Le cadre méthodologique est présenté dans le troisième chapitre du mémoire. C'est une démarche méthodologique phénoménologique-herméneutique qui a été préconisée. Les outils méthodologiques sont présentés et justifiés par rapport à la démarche choisie : le journal de bord du chercheur, le journal de bord du participant et l'entretien dans l'esprit du récit de vie. La méthode d'analyse inductive générale de Blais et Martineau (2006) est ensuite présentée. Il s'agit de la méthode principale ayant guidé le processus d'analyse des données. Ce chapitre se termine par l'indication des variations méthodologiques de la recherche en regard du projet de mémoire, ainsi que par l'exposition des limites méthodologiques.

Les trois derniers chapitres regroupent les résultats de la recherche. Le quatrième chapitre sert à présenter les résultats avant l'analyse. Il s'agit d'abord d'une synthèse des notes recueillies dans le journal de bord du chercheur considérées pertinentes. Ensuite, le portrait de l'expérience du conflit de valeurs de chacun des participants est présenté. Le cinquième chapitre présente les constats et éléments saillants émergents des résultats présentés dans le chapitre précédent. Ces éléments sont divisés en fonction des trois objectifs spécifiques de la recherche. Le sixième et dernier chapitre constitue l'interprétation des résultats en regard de la littérature et de la construction de sens émergent du

processus d'analyse. C'est là que les constats et éléments saillants sont mis en relation avec les éléments du cadre d'analyse. À la fin du chapitre, une dernière partie présente l'articulation d'un cadre de référence ayant émergé de notre interprétation des résultats. En conclusion du mémoire, une synthèse des résultats est présentée et de nouvelles avenues d'études sont proposées.

CHAPITRE I

LE CONFLIT DE VALEURS AU TRAVAIL : LA PROBLÉMATIQUE

La problématique du conflit de valeurs en lien avec la souffrance au travail dont il est question dans ce chapitre est complexe et doit être présentée sous ses différents aspects afin de bien la cerner. D'abord, tous les travailleurs vivent des conflits de valeurs au travail (Moser, 1988). L'expérience du conflit de valeurs peut provoquer une souffrance chez le travailleur qui la vit et elle peut affecter notamment le sens du travail (Girard, 2009). C'est une expérience subjective marquée par le rapport de l'individu au travail, rapport actuellement en mutation. De plus, la cohérence entre les valeurs du travailleur et les valeurs organisationnelles constitue un facteur important qui influence positivement l'attractivité organisationnelle, la mobilisation et l'engagement du personnel envers l'organisation, ainsi que la satisfaction des employés. À l'inverse, les conflits de valeurs ont des conséquences néfastes dans l'organisation, car ils peuvent entraîner notamment l'adoption de comportements non éthiques ou une démobilitation des employés. Par ailleurs, bien que ce soit un élément important à considérer par les employeurs, peu d'espaces de parole et de réflexion sur le sujet sont présents dans les organisations de travail. Cela constitue un autre aspect important de la problématique puisqu'il s'agit d'un besoin pour bien vivre les conflits de valeurs et moins en souffrir. De plus, on constate une augmentation des paradoxes et des contradictions au sein des organisations publiques, due en partie à une transformation de leurs modes de gestion. Toutes ces circonstances influencent l'expérience du conflit de valeurs qui implique, pour le travailleur, de vivre une situation où une ou plusieurs valeurs, importantes pour lui, entrent en conflit avec l'action préconisée par le contexte de travail.

Ces différents aspects de la problématique sont approfondis dans ce chapitre. La présentation de l'objectif général de la recherche et des objectifs spécifiques suit. Il s'agit principalement d'explorer l'expérience que cinq journalistes du service d'information français du radiodiffuseur public ont des conflits de valeurs au travail. La question de la souffrance du travail, la question du sens du travail et la question des conditions et stratégies permettant de diminuer la souffrance liée aux conflits de valeurs sont aussi explorées dans la recherche. La pertinence scientifique de la recherche réside principalement dans l'originalité de notre approche du conflit de valeurs.

1.1 Le conflit de valeurs : source de souffrance au travail

Chaque individu se forge, dans son développement, un système de valeurs (Schwartz, 2006). De plus, l'univers organisationnel du travail et les relations sociales qui s'y tissent reposent sur des valeurs (Chanlat, 1990). Les valeurs en jeu ne peuvent pas être en parfaite adéquation. Or, tout individu évoluant en contexte organisationnel fait l'expérience du conflit de valeurs, ce dernier étant inhérent à toute vie organisationnelle (Girard, 2009). Tout dépendant de la façon dont elle est vécue, l'expérience du conflit de valeurs peut entraîner une souffrance importante.

Les conflits de valeurs peuvent être source d'anxiété, de frustration, de colère ou de culpabilité, [...]. Le stress, l'épuisement professionnel, les troubles anxieux, la dépression et divers maux liés à la santé physique sont des exemples de la souffrance qui peut ainsi être engendrée. (Girard, 2009, p. 133)

Des études en milieu policier confirment que les conflits de valeurs peuvent avoir une influence négative sur le bien-être au travail et même constituer un facteur menant à l'épuisement professionnel (Meylan, Boillat et Morel, 2009). Le conflit entre les croyances personnelles du travailleur et celles de l'organisation de travail peut effectivement mener à une détresse interne vécue par l'individu (Kammeyer-Mueller, Simon et Rich, 2010). Une autre étude démontre d'ailleurs qu'il y a apparition de certains symptômes physiques provenant de la détresse morale ressentie lorsque des actions posées au travail vont à l'encontre des valeurs morales du travailleur (Austin *et al.*, 2005). La cohérence entre les valeurs affichées de l'organisation et les valeurs vécues dans l'organisation est donc très importante pour la santé des travailleurs (Brabant, 2005, 2007). Ainsi, le conflit de valeurs peut être vécu de façon très intense lorsqu'il touche à des valeurs fondamentales pour l'individu et lorsqu'il n'est pas résolu.

Le travail a un sens notamment s'il correspond aux valeurs essentielles de l'individu. L'expérience que l'individu a des situations vécues est orientée par les valeurs qui sont intégrées à son identité (Girard, 2009). Son choix de carrière et ses priorités au travail en sont souvent le reflet. Les valeurs de l'individu et le sens de son travail sont des éléments intimement liés. « L'appréciation que l'individu fait des tâches qu'il réalise, des conditions dans lesquelles ces tâches se font et de la finalité poursuivie par ses comportements aura une grande influence sur le sens qu'il trouve dans son travail et, ultimement, sur sa santé. » (Morin et Forest, 2007, p.615) Donc, en plus d'être lié aux valeurs de l'individu, le sens du travail a un impact important sur son bien-être psychologique. Il affecte notamment l'identité des personnes, leur estime de soi et leur niveau d'anxiété (Morin et Forest, 2007).

Le milieu de travail a également un impact important sur la santé psychologique de l'individu, particulièrement à cause du lien avec l'image de soi, le sentiment d'injustice et d'indignité, et encore une fois, en raison de l'importance du sens du travail (Soares, 2007). Par ailleurs, le respect des valeurs humaines telles que la justice, l'équité et la dignité a un impact sur le sens du travail. La rectitude morale du travail est aussi directement liée au sens que les individus trouvent dans leur travail (Morin et Forest, 2007). L'importance du rôle des valeurs dans l'épuisement professionnel en contexte policier a été illustrée dans le cadre de la recherche menée dans un corps policier de Lausanne mentionnée précédemment : « Le facteur "valeurs" peut mener au burnout lorsqu'il existe un manque de sens au travail. » (Meylan, Boillat et Morel, 2009, p. 34). Somme toute, il a été vu dans cette recherche que les différentes tensions au niveau des valeurs peuvent mener les policiers à l'épuisement professionnel. Bref, un lien étroit existerait entre une perte de sens du travail et une perte de systèmes de référence en terme de valeurs (Lacroix, 2009).

1.2 Le travail au coeur de la vie des personnes

Ainsi, le conflit de valeurs au travail peut provoquer une grande souffrance pour les individus. Cette réalité est aussi liée à la place centrale qu'occupe le travail dans la vie des personnes et au fait qu'il contribue de façon importante au développement de leur identité. Souvent considérée comme un « facteur exclusif d'identité et d'intégration sociale » (Pichon, 2008, p.168), l'occupation professionnelle occupe une position clé en terme de valeur sociale. De plus, le travail joue un rôle déterminant dans la construction identitaire des individus et définit leur statut social : « En pratique, la montée de nouvelles valeurs axées sur la réalisation et l'épanouissement de soi n'a fait qu'accroître l'importance du travail comme activité sociale. » (Vinet, 2004, p.181). Alors que plusieurs critiquent la « culture de l'excellence » de la société contemporaine, le travail a une influence importante sur l'identité de soi et sur la formation de la personnalité individuelle (Aubert, De Gaulejac et Vindras, 1991 ; Aubert, 1991 ; Dion et Puel, 1998). Il serait donc le lieu privilégié de la quête identitaire que poursuit tout individu, ce dernier percevant le travail comme pouvant apporter une réponse à cette quête (Carpentier-Roy, 1995 ; Vinet, 2004). Dans le cadre d'une recherche, ce contexte s'est illustré notamment par un conflit de valeurs qui a été vécu par des travailleurs sociaux qui ne pouvaient faire un travail correspondant à leurs valeurs personnelles et professionnelles, car les contraintes d'intensification du travail imposées par l'organisation les en empêchaient :

Ce qu'on peut appeler un conflit éthique est source de souffrance parce qu'il fragilise les fondements mêmes de l'identité du travailleur social, qui estime que son rôle premier est l'accompagnement de l'individu afin que celui-ci acquière ou retrouve son autonomie. (Melchior, 2008, p. 176)

Le travail contribue aussi de façon importante à l'intégration sociale des personnes. Il est d'ailleurs souvent le principal lien entre l'individu et la société. « En travaillant, le travailleur se met en relation avec la société, il affirme son appartenance et s'adresse à elle. » (Linhart, 2008 : p.14) Ainsi, le sentiment de partager un sort par le travail identifierait l'individu comme faisant partie de la société. Le travail est un « vecteur de socialisation » (id., p. 19) dont l'individu aurait besoin pour s'y intégrer et s'en faire reconnaître comme membre. C'est une « validation à exister socialement » (id., p. 21). Il constitue un lieu privilégié de reconnaissance sociale et d'existence sociale (De Gaulejac et Taboada Léonetti, 2007). « Le travail tient une place importante dans la constitution de notre identité et la détermination de notre place dans la société. » (Lacroix, 2009 : p.139)

Le travail est aussi au centre de la quête existentielle des individus (Pauchant, 2002 ; Pauchant, 2000a ; Pauchant et (Coll.), 1996). Un besoin de sens est de plus en plus exprimé par les travailleurs de notre société. Il « est ancré dans la condition humaine et il s'exprime particulièrement aujourd'hui dans le monde du travail. » (Pauchant, 2000, p. 14). Le lien entre le travail et le sens de l'existence se tisse d'une façon de plus en plus serrée. « En particulier, dans les organisations contemporaines, et dans nos sociétés occidentales où les systèmes religieux et spirituels sont affaiblis, la question du sens du travail et du sens de l'existence est inévitable. » (Morin, 1996, p.139) En tant qu'« *agir existentiel* (en italique dans le texte) d'un sujet humain » (Rhéaume, 2006, p. 91), le travail répondrait à un questionnement existentiel qui consiste à trouver un sens à l'existence (Meylan, Boillat et Morel, 2009). Lorsque l'on attend du travail qu'il réponde à son questionnement existentiel, un choc devant la réalité du contexte organisationnel peut constituer une cause d'épuisement professionnel (ibid.). Le fait de travailler permet aussi de surpasser le sentiment d'impuissance et de répondre à une angoisse existentielle (Morin et Forest, 2007). « Parce que le travail permet à la personne de produire des résultats qui lui sont singuliers, parce que ses produits sont utiles, servent à quelque chose, il permet à la personne de faire la preuve de son existence, de se reconnaître et d'être reconnue. » (id., p. 615) Lorsqu'il y a une crise de confiance entre les employés et l'organisation qui a pour objet une contradiction entre les valeurs qui encadrent cette relation, une crise d'identité et une crise existentielle peuvent en découler (Pichon, 2009). Cette situation provoque sans contredit une grande souffrance chez les travailleurs. Au demeurant, la quête existentielle de l'être humain dans le travail est importante et l'orientation des valeurs dans le travail influencera le sens qu'on y donne (Dion et Puel, 1998).

1.3 Le rapport au travail et ses impacts sur la santé mentale du travailleur

Le rapport de l'individu à son travail a un grand impact sur sa santé mentale. Des études démontrent que la souffrance au travail entraînant des problèmes de santé mentale connaît une ampleur importante dans les sociétés occidentales contemporaines, et notamment au Québec. En 2002, le quart de la population du Québec en emploi présentait un niveau élevé de détresse psychologique (Vézina *et al.*, 2008). De plus, les coûts de santé liés au stress au travail s'élèvent à plus de 14 milliards de dollars par année au Canada (Brun et Lamarche, 2006). Le travail influence la santé des individus. Il est devenu plus qu'un gagne-pain. « Il constitue une activité primordiale pour la préservation de la santé des personnes. » (Morin et Forest, 2007 : p.613). Il devient alors pertinent de tenir compte de leurs réalités existentielles dans les organisations. La qualité de leur intégration dans la vie organisationnelle a un impact sur la santé mentale, physique, sociale et économique des êtres humains (Pauchant et (Coll.), 1996). Le conflit de valeurs constitue un élément au cœur de cette réalité qui mérite une plus grande attention de la part des chercheurs.

Ainsi, il est essentiel pour la santé mentale des individus et leur engagement organisationnel d'avoir un travail qu'ils considèrent comme utile pour la société ou pour les autres, ce qui entrerait en contradiction avec une certaine forme de pression à la productivité de plus en plus présente dans les organisations de travail (Morin, 2008). « Dans une économie peu à peu émancipée de la morale, on est passé de l'entreprise institution, tournée vers des valeurs sociales, le développement économique, la science et la technique, à l'entreprise financière tournée pour l'essentiel vers la productivité du capital et des objectifs gestionnaires. » (Pichon, 2009, p. 10) Dans ce contexte, la performance perd de son sens pour le travailleur et la pression à la productivité peut l'empêcher d'exercer son travail aussi bien qu'il le souhaite.

De façon générale, les tensions, contradictions et conflits vécus au travail depuis les dernières années seraient exacerbés, entraînant des conséquences néfastes pour la santé des individus (Aubert, 1990 ; De Gaulejac, 2004 ; Rhéaume, 2006). Il y aurait actuellement, dans notre société et nos organisations, une crise de sens au travail qui se traduirait notamment par une faible motivation personnelle, une absence de coopération entre pairs et un manque de loyauté envers l'organisation de travail (Legault, 2000). Il y a d'ailleurs un lien établi entre une perte de sens collectif, idéal et social, et la démotivation au travail et le burn-out (Bechtold et Loubat, 2010). Ce contexte de perte de sens du travail et d'anomie sociale constitue une crise à dimension éthique dont la solution résiderait « dans la capacité des directions d'entreprise à rétablir une cohérence entre l'action attendue des travailleurs et

les attentes de l'institution. » (Lacroix, 2009 : p.139). Une sorte d'anomie morale dans l'univers du travail se traduirait par une perte de sens des activités (Lacroix, 2009).

1.4 L'éthique dans les organisations publiques et l'augmentation des paradoxes

Le contexte des organisations publiques en terme d'exacerbation de contradictions, de paradoxes et de pression à la productivité est sensiblement le même que celui des organisations de travail décrit précédemment. Plusieurs situations paradoxales touchent les travailleurs des services publics, qui font souvent face à divers types de contraintes qui les empêchent de faire leur travail selon les valeurs qui devraient les guider et qui ont influencé, pour la plupart, leur choix de carrière. Comme abordés plus haut, les cas de travailleurs sociaux et de policiers (Melchior, 2008 ; Meylan, Boillat et Morel, 2009) ont été étudiés à ce sujet. Ces derniers souffriraient du fait de ne pas pouvoir se réaliser dans leur travail en raison de différentes contraintes et contradictions organisationnelles. Ils se retrouvent dans des positions où il est impossible d'agir selon leurs valeurs d'altruisme. De plus, selon Boisvert (2002), il y a un rejet de la culture bureaucratique de la part des fonctionnaires et une « rupture d'équilibre entre les nouvelles mœurs et la culture traditionnelle qui anime les institutions. » (p.26) Une désillusion et un cynisme se seraient installés. Selon lui, ces changements seraient notamment le reflet d'une culture postmoderne. De plus, les travailleurs des organisations publiques qui sont en contact avec le public doivent aussi gérer les ambivalences morales et les conflits de valeurs non résolus des citoyens (Hoggett, 2006). Les travailleurs des organisations publiques vivent donc plusieurs ruptures et tensions sur le terrain des valeurs.

L'expérience du conflit de valeurs des travailleurs des organisations publiques touche aussi à la question du comportement éthique de ces mêmes travailleurs. Depuis les années 1990, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a entrepris des démarches où la gestion de l'éthique constitue une des grandes priorités (OCDE, 1996, 2000). Ce besoin est dû à l'augmentation des exigences des citoyens et aux comportements non éthiques de certains travailleurs (Jacob, Cossette & April, 2011). « À la base de cette évolution, il y a une prise de conscience croissante que l'intégrité est un pilier de la bonne gouvernance, une condition pour que toutes les autres activités de l'administration soient non seulement légitimes et dignes de confiance, mais aussi efficaces. » (Maesschalck et Bertok, 2011, p. 14) Plusieurs scandales et la récente Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction ont ramené ces questions au cœur de l'actualité. Or, une cohérence entre les valeurs personnelles du travailleur et le code d'éthique favorisent l'adoption de comportements éthiques dans l'organisation (Finegan et Thériault, 1997). Il s'agit là d'un des enjeux liés aux conflits de valeurs dans les organisations publiques.

Par ailleurs, en plus du rapport de l'individu au travail qui se transforme depuis les dernières années, l'environnement politicoadministratif des organisations publiques du Canada et des pays de l'OCDE est aussi en pleine mutation (Jacob, Cossette et April, 2011). Depuis une trentaine d'années, une nouvelle gestion publique a été implantée dans les organisations afin de les moderniser. Ce besoin est dû notamment aux attentes plus élevées des citoyens envers les institutions publiques : accroissement de la méfiance, attentes en terme de rapidité et d'efficacité, utilisation plus raisonnable des deniers publics et justification, etc. (Girard, 2002). Les citoyens exigent des organisations une plus grande performance et l'atteinte de meilleurs résultats. Cela a eu notamment pour effet d'instaurer un nouvel esprit d'entreprise au sein du service public axé sur la transparence et la reddition de compte (Jacob, Cossette et April, 2011). Les demandes des citoyens et les changements apportés n'ont rien de mauvais en soi. Cependant, des effets indésirables se sont fait sentir et sont attribués à ces changements de gestion. Certains travailleurs auraient perdu de vue leur objectif de servir l'intérêt public afin de privilégier l'atteinte de résultats comptables. Des travailleurs auraient notamment adopté des comportements non éthiques en reléguant le souci de l'intérêt public au second plan, derrière un souci de performance (ibid. ; Maesschalck & Bertok, 2011). La pression à une productivité dans le cadre d'une gestion par résultat n'est pas toujours cohérente avec la vision du travail bien fait des travailleurs qui souhaitent veiller au bien-être des citoyens. Ce contexte fait vivre davantage de contradictions et de dilemmes éthiques aux travailleurs. Cette situation de tensions, de contradictions et de paradoxes est difficile à vivre pour ces derniers d'autant plus qu'elle implique une certaine déshumanisation dans le travail.

En effet, le travail est déshumanisé dans beaucoup d'organisations, y compris dans les organisations des services publics : les personnes sont des ressources, les temps de travail sont réduits à des urgences, les rythmes de travail s'accroissent, les frontières entre les sphères de l'existence se fondent et se confondent, le travail lui-même devient incertain et, quant à l'avenir, encore plus incertain. (Morin et Forest, 2007, p. 614)

Cette déshumanisation s'expliquerait par l'optique de « performance » adoptée « avec le virage au cours des deux dernières décennies vers des exigences de rendement liées à la gestion par résultats et la reddition de comptes qui y sont associées. » (Girard, 2009 : p.132)

Ces changements dans les organisations publiques sont la source de tensions entre les valeurs traditionnelles de la fonction publique et les nouvelles valeurs professionnelles qui correspondent à la nouvelle gestion publique (Girard, 2002). Plusieurs autres facteurs exacerbent les tensions et peuvent engendrer un plus grand nombre de conflits de valeurs : pluralisme accru de la main-d'œuvre, complexité grandissante des milieux de travail, rôle du gouvernement remis en question, déréglementation, réduction des effectifs, etc. Girard (2002) présente cette réalité complexe comme

menant à la question suivante : « Comment s'assurer que tous ceux impliqués dans l'ensemble du processus de services gouvernementaux au public, qu'ils soient fonctionnaires ou sous-traitants, agissent dans l'intérêt du public et selon des valeurs propres au secteur public et à l'organisation qu'ils servent? » (p. 162) Selon elle, la gestion axée sur les résultats peut amener des effets pervers dans les organisations par rapport à la conduite des employés en matière d'éthique. Ces derniers risquent de se retrouver dans une culture où la fin justifie les moyens, où la performance est visée à tout prix, au détriment de l'intérêt réel du citoyen. Il devient alors d'autant plus important de favoriser le dialogue, de revoir les critères d'évaluation du personnel et de tenir compte des conflits de valeurs que les employés peuvent vivre au travail. Girard (2002) mentionne aussi que des conflits de valeurs peuvent se vivre en lien avec le mandat commercial des sociétés d'État. Si l'on prend en exemple le radiodiffuseur public, on pourrait voir une certaine contradiction entre son mandat commercial de vente de publicité et l'indépendance et l'objectivité dont il doit faire preuve au service d'information.

1.5 Le manque d'espaces de parole et de réflexion

Les organisations publiques auraient tendance à aborder les questions éthiques par des méthodes déontologiques. Les individus auraient plutôt besoin d'espaces de dialogue pour mieux comprendre les enjeux éthiques, leur permettant de prendre des décisions éclairées, appuyées sur les valeurs appropriées (Boisvert, 2002 ; Girard, 2002). L'importance de bénéficier d'espaces de dialogue et de réflexion éthique pour vivre sainement les conflits de valeurs inhérents à la vie organisationnelle est soulignée par de nombreux éthiciens, notamment ceux de l'école de l'éthique appliquée (ex.: Boisvert *et al.*, 2003 ; Bourgeault, 2000 ; Girard, 2002, 2007, 2009 ; Lacroix, 2009, 2009b ; Legault, 2000 ; Roy, 2007). « L'éthique gouvernementale a en tout cas peu à voir avec une éthique réflexive qui chercherait à amener l'individu à prendre le recul nécessaire pour porter un jugement moral fondé avant de passer à l'action. » (Boisvert, 2002, p. 20) Le « silence éthique » dans les organisations entraînerait un « stress moral » important chez les individus qui n'ont pas d'espace pour s'exprimer sur les conflits de valeurs vécus en milieu de travail (Bird, 1996). Ce contexte organisationnel, présent dans la plupart des organisations, n'encouragerait pas une gestion saine des conflits de valeurs, ce qui exacerberait notamment la souffrance au travail qui en découle.

Ce que l'on observe [...] est une situation où le travailleur peut de moins en moins tout prévoir et doit adapter continuellement ses réponses et comportements aux situations auxquelles il est confronté quotidiennement, accentuant son besoin d'interpréter, accentuant le besoin d'habiletés réflexives. (Lacroix, 2009, p. 145)

1.6 Les conséquences du conflit de valeurs dans l'organisation

Le conflit de valeurs et la souffrance au travail qui en découle ont des conséquences sur l'organisation. D'abord, la compatibilité entre les valeurs de l'individu et celles de son milieu de travail a de nombreuses répercussions positives tant pour le bien-être des travailleurs que pour celui des organisations (Mercier, 2005). Cette concordance a un impact positif sur l'attraction organisationnelle lors du recrutement de personnel, sur l'engagement organisationnel des travailleurs ainsi que sur la rétention de personnel, puisqu'elle favorise la satisfaction au travail. Dans le même ordre d'idée, le fait que l'organisation et la personne soient assorties en terme de valeurs est lié de façon positive à l'engagement de la personne envers l'organisation (Valentine, Godkin et Lucero, 2002). La congruence entre les valeurs de l'organisation et celles des employés comme facteur de rétention du personnel est importante (Vandenberghe, 1999). La cohérence entre les valeurs personnelles et organisationnelles a d'ailleurs une incidence positive sur l'efficacité des employés. Le plus important pour améliorer la situation serait que les personnes connaissent bien leurs propres valeurs (Posner et Schmidt, 1993). Il apparaît aussi que la congruence dans les valeurs au sein de l'organisation est importante pour la confiance du personnel envers l'organisation (Pirson et Malhotra, 2008). De plus, comme mentionné plus haut, les comportements éthiques seront beaucoup plus encouragés et présents si le code d'éthique est cohérent avec les valeurs personnelles des travailleurs (Finegan et Thériault, 1997). Par ailleurs, le vécu des conflits de valeurs aurait une influence négative sur la performance des employés et sur leur mobilisation (Moser, 1988). La souffrance causée par le conflit de valeurs a plusieurs répercussions au niveau institutionnel, notamment en raison du fait que les relations interpersonnelles au sein de l'organisation s'en trouvent altérées, affaiblissant donc la coopération dans le travail et la qualité du travail en lui-même (Girard, 2009).

1.7 Le contexte difficile du travail au sein du radiodiffuseur public

Les participants à la recherche sont des journalistes du service d'information du radiodiffuseur public canadien. Cette organisation a subi plusieurs changements depuis les dernières années. Les technologies de l'information, qui constituent un outil de travail important, évoluent de façon très rapide. De plus, le radiodiffuseur public fait face, comme les autres organisations publiques, à l'accroissement des exigences des citoyens. Les compressions de plusieurs millions de dollars qu'il a subies au cours des dernières années ont par ailleurs mené à la réduction des effectifs. Les conditions de travail des journalistes ont été grandement affectées par ces coupures. La plupart d'entre eux font face à la précarité de leur statut d'emploi, à de l'instabilité quant à leurs horaires de travail, ainsi qu'à une surcharge de travail. C'est aussi une organisation où les employés vivent beaucoup de problèmes liés à la santé au travail, particulièrement la santé psychologique. Aucune statistique ne permet

toutefois d'en mesurer les proportions et les coûts. Cependant, en juin 2005, un sondage a été réalisé auprès des employés du radiodiffuseur public afin de procéder à l'évaluation du bien-être et de la santé au travail du personnel. Le but de l'enquête était de documenter l'évolution rapide des problèmes reliés à la santé psychologique et d'identifier les principaux facteurs qui y sont associés (Brun, 2005). Ce sondage a révélé des problèmes importants de stress, de harcèlement et de « comportements non civilisés » au travail. Principalement, ce qui ressort du rapport est que 12 % des répondants ont vécu une forme de harcèlement psychologique au travail au cours des 12 derniers mois, et ce, sous les formes les plus fréquentes de propos injurieux et de gestes méprisants (Brun, 2005). De plus, six facteurs sont considérés comme un risque élevé pour la majorité du personnel : la faible reconnaissance provenant de l'entourage au travail, les pauvres relations avec les supérieurs, la surcharge quantitative, la faible participation aux décisions et le manque de circulation de l'information, le conflit de rôles et l'instabilité dans la carrière ou le poste (Brun, 2005).

Au Québec, le printemps érable de 2012 a aussi soulevé des questions sur la qualité du travail et l'objectivité du traitement journalistique dans la couverture des événements. L'ombudsman a reçu des milliers de plaintes pendant cette période et n'a par ailleurs conclu en aucun cas à un manque d'éthique selon le code du radiodiffuseur public (Baillargeon, 2012). Les journalistes ont tout de même été confrontés à ces questionnements du public dans un contexte organisationnel en mutation. Il est à noter que les entretiens de recherche ont eu lieu avant ces événements.

1.8 Les objectifs de la recherche

Plusieurs éléments constituant l'objet d'étude seraient pertinents à explorer. Les éléments de problématique exposés permettent de mettre en relief le caractère subjectif et contextuel de l'expérience du conflit de valeurs. Les questions suivantes pourraient être posées : comment s'articule la relation entre le système de valeurs du contexte organisationnel et les différents systèmes de valeurs des individus? Quels facteurs influencent l'expérience du conflit de valeurs (générationnel, rôles et responsabilités, etc.)? Quel rôle jouent les relations interpersonnelles dans l'expérience du conflit de valeurs?

Toutefois, avant de poser des questions plus pointues, il apparaît judicieux d'aborder la question du conflit de valeurs de façon large et exploratoire. Cette perspective permet de mieux saisir le phénomène dans son ensemble et ainsi, de mieux cibler d'éventuelles voies de recherche à explorer pour la suite. Comme l'expérience subjective des personnes est déterminante dans l'expérience d'un conflit de valeurs (Moser, 1988), nous avons choisi de partir du point de vue des personnes sur leur expérience. De plus, les questions de la souffrance au travail, du sens du travail et du rapport au travail

des individus semblent intimement liées à l'expérience du conflit de valeurs. Ce sont par conséquent ces aspects de la question qui ont été privilégiés.

Comme mentionné plus haut, la recherche s'est effectuée auprès de cinq travailleurs au contenu du service d'information du réseau français du radiodiffuseur public canadien qui exercent différentes fonctions de journalistes. Ces participants ont été choisis à titre de travailleurs dont le rôle est directement lié au mandat d'une organisation publique.

L'objectif général du projet de recherche est de comprendre l'expérience du conflit de valeurs vécue par les journalistes du service public. Les objectifs spécifiques de la recherche sont les suivants : faire le portrait de l'expérience générale du conflit de valeurs des personnes et de la souffrance qui en découle; explorer les liens entre l'expérience que les personnes ont du conflit de valeurs et le sens du travail; relever des conditions et stratégies permettant de diminuer la souffrance liée aux conflits de valeurs. Pour répondre aux objectifs de la recherche, nous avons cherché à : définir le rapport au travail et le sens du travail des personnes; identifier les lieux des conflits de valeurs vécus au travail et en dresser un portrait; connaître la façon dont ils sont vécus; saisir les influences que le conflit de valeurs a sur les personnes et sur leur rapport au travail; identifier la façon dont les personnes résolvent les conflits de valeurs; identifier les éléments aidant à mieux vivre le conflit de valeurs. Ce faisant, il s'agit aussi de mieux saisir le rapport entre le sens du travail, la souffrance vécue et les conflits de valeurs. L'exploration de l'expérience du conflit de valeurs permet de voir d'où vient la souffrance exactement, comment se résolvent les conflits de valeurs et s'il existe des contextes de travail permettant de mieux les vivre et de moins en subir les conséquences. Il s'agit aussi de voir en quoi le rapport au travail des individus peut influencer leur expérience du conflit de valeurs. Enfin, l'exploration de l'expérience du conflit de valeurs permet de voir s'il existe différents profils de travailleurs par rapport au vécu du conflit de valeurs. Il s'agit donc d'une recherche exploratoire avec enquête sur le terrain.

1.9 La pertinence scientifique du sujet

Cette recherche s'est déroulée dans un contexte permettant d'acquérir une compréhension en profondeur du vécu subjectif de travailleurs d'une organisation publique en terme de conflits de valeurs. Bien que l'on connaisse la récurrence des conflits de valeurs dans la vie d'un grand nombre de travailleurs et les conséquences sur eux et l'organisation, peu d'études se sont attardées à cette cause de la souffrance au travail et à comprendre comment le conflit de valeurs est vécu (Girard, 2009). En effet, bien que le facteur « valeurs » soit souvent mentionné dans la littérature, il est rarement explicité (Meylan, Boillat et Morel, 2009). Peu d'études empiriques font des liens entre les valeurs et l'épuisement professionnel. Ayant réalisé une revue de littérature sur le sujet, Kammeyer-Mueller et al.

(2010) suggèrent aux chercheurs d'explorer si la cohérence entre les valeurs personnelles des employés et les valeurs organisationnelles a un impact sur l'épuisement émotionnel (p.21).

Enfin, c'est en tenant compte de ces différents aspects constituant la problématique que l'expérience du conflit de valeurs de cinq journalistes du radiodiffuseur public a été explorée. Le rapport au travail, le sens du travail, ainsi que les conditions et stratégies identifiées comme contribuant à diminuer la souffrance liée aux conflits de valeurs constituent des éléments centraux de la recherche découlant de notre construction de la problématique. C'est dans le chapitre suivant que seront présentées les assises théoriques de la recherche.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL : PSYCHOSOCIOLOGIE ET APPROCHE INDUCTIVE

L'expérience du conflit de valeurs des journalistes est explorée dans une approche inductive de type qualitatif sous l'angle pluridisciplinaire de la psychosociologie. Plusieurs études provenant de différents courants théoriques se sont penchées sur le phénomène du conflit de valeurs sous un angle psychosociologique. C'est à partir d'un corpus pluridisciplinaire que s'est construit le projet de recherche. Le second chapitre présente le cadre conceptuel de cette recherche exploratoire. Il s'agit d'abord de présenter l'approche inductive qui constitue la démarche de recherche. La perspective communicationnelle est ensuite posée comme s'inscrivant en psychosociologie, ainsi que dans une posture ontologique constructiviste et une posture épistémologique subjectiviste. Ensuite, un bilan de la revue de littérature sur l'objet d'étude est présenté et permet d'exposer les principaux éléments théoriques que nous avons relevés. Comme nous abordons le conflit de valeurs sous l'angle pluridisciplinaire de la psychosociologie, nous n'avons d'autre choix que de prélever des éléments de littérature d'une variété de courants théoriques. Les concepts choisis et leurs définitions seront ensuite présentés. En dernier lieu, quelques éléments de littérature ayant contribué à la construction de la problématique et du cadre conceptuel seront présentés de façon plus approfondie. Ces éléments constituent aussi le cadre d'analyse ayant permis d'approfondir la réflexion au moment de l'interprétation des données dans le dernier chapitre. Il s'agit d'études qui abordent le conflit de valeurs sous l'angle de la psychosociologie et qui offrent un éclairage pertinent sur les données de recherche. Ce cadre d'analyse a contribué à faire émerger une nouvelle compréhension du conflit de valeurs.

2.1 Orientation de la démarche

Suivant l'objectif exploratoire de la recherche, la démarche de recherche s'inscrit dans une approche inductive. Alors qu'une approche hypothético-déductive cherche à vérifier empiriquement une théorie en passant du général au particulier, une approche inductive cherche plutôt à passer du particulier au général. L'induction est définie comme « un type de raisonnement qui consiste à passer du spécifique vers le général; cela signifie qu'à partir de faits rapportés ou observés (expériences, événements, etc.), le chercheur aboutit à une idée par généralisation et non par vérification à partir d'un cadre théorique préétabli. » (Blais et Martineau, 2006, p. 4). Ainsi, l'objectif de la recherche n'est

pas de vérifier une théorie, mais bien de développer des liens entre le vécu des participants pour acquérir une nouvelle compréhension du phénomène étudié (Miller, 2005). L'orientation des questions de recherche a permis d'étudier certains éléments de façon plus précise. Il s'agit donc une enquête à partir de l'intérieur qui nous mène à dresser un portrait du vécu des participants. De plus, alors que des questions générales ont été déterminées au départ, les objectifs spécifiques de la recherche ont émergé du processus. « By collecting new observations and comparing them with previously gathered ones, researchers who employ these methods revise and reformulate their categories, tentative interpretations, and even their research topics. » (Putnam, 1983, p. 43) Il s'agit donc d'un processus itératif à travers lequel la réalité observée se façonne. Les orientations de recherche sont en mouvance. L'analyse effectuée à partir des données de recherche permet de proposer une nouvelle compréhension du conflit de valeurs et de nouvelles avenues d'études.

2.2 Perspective communicationnelle

En terme disciplinaire, cette recherche s'ancre en psychosociologie de la communication. La définition de Maisonneuve (1980) correspond à la vision de la psychosociologie privilégiée dans cette recherche :

Le domaine propre de la psychosociologie apparaît donc essentiellement comme celui de **l'interaction** (surligné dans le texte) :

- interaction des processus sociaux et psychologiques au niveau des conduites concrètes;
- interaction des personnes et des groupes dans le cadre de la vie quotidienne;
- jonction aussi entre l'approche objective et celle du sens vécu, au niveau du ou des agents en situation. (Maisonneuve, 1980, p. 12)

La recherche traite du rapport du sujet à son contexte de travail et plus particulièrement des conflits de valeurs vécus dans ce contexte. La construction de sens du sujet est au cœur de la problématique et se crée à partir de l'interaction de ce dernier dans le cadre de son vécu quotidien au travail. La recherche s'inscrit donc clairement en psychosociologie.

La définition de Brabant, qui situe la psychosociologie dans sa pluridisciplinarité, vient compléter cette définition sur le plan de son lieu disciplinaire :

La psychosociologie est au carrefour de la psychologie des relations humaines, de la sociologie de l'action critique et de la philosophie existentialiste. Elle partage avec la psychologie, la sociologie et la philosophie le même souci d'actualiser la liberté d'être en devenir, mais par le médium. (Brabant, 2005, p. 6)

La psychosociologie est vue ici comme un champ pluridisciplinaire et c'est un des éléments qui permet d'appréhender le phénomène étudié dans sa complexité. Les concepts choisis proviennent de différents courants théoriques tout comme les différents éléments de littérature auxquels nous référons. Ils ont été choisis d'abord pour leur pertinence à éclairer le phénomène dans son aspect psychosociologique.

La posture ontologique de recherche est celle du constructivisme social selon lequel la réalité n'est pas considérée comme étant totalement objective, comme le pensent les tenants du réalisme, ni comme étant totalement subjective, ainsi que le pensent les tenants du nominalisme. « Rather, social reality is seen as an intersubjective construction that is created through communicative interaction. » (Miller, 2005, p. 27). Le constructivisme social s'inscrit donc en cohérence avec la définition de la psychosociologie de la communication de Maisonneuve axée sur l'interaction et avec notre approche du rapport de l'individu à l'organisation axée sur la construction de sens. « In this view, social reality is not a fact or set of facts existing prior to human activity... [W]e create our social world through our words and other symbols, and through our behaviors. » (Leeds-Hurwitz, 1992 in Miller, 2005, p. 27)

La posture épistémologique préconisée ici est celle du subjectivisme selon lequel la réalité est définie à partir du point de vue des individus. Le point de vue qu'ils ont sur leur expérience vécue est d'ailleurs ce qui constitue l'intérêt de recherche. Celle-ci s'oppose à la posture positiviste qui cherche à expliquer et à prédire ce qui se passe dans le monde social en recherchant des régularités et des relations causales entre les éléments qui le constituent (Burrell et Morgan, 1979). La posture épistémologique subjectiviste rejette cette conception et aborde plutôt la connaissance comme étant essentiellement relative au point de vue de la personne qui regarde le monde. Pour les subjectivistes, « the social world is essentially relativistic and can only be understood from the point of view of the individuals who are directly involved in the activities which are to be studied. » (Burrell et Morgan, 1979, p. 19) Les tenants de cette posture épistémologique rejettent aussi l'idée que le chercheur soit l'expert du sujet et le participant à la recherche, l'objet d'investigation. C'est la connaissance obtenue à partir de l'expérience vécue, racontée par la personne, qui est valorisée pour en arriver à une compréhension en profondeur de ce vécu. « Because knowledge is situated and relativistic, a subjective epistemology also largely rejects the concepts of knowledge generalization and of knowledge cumulation, preferring instead local understanding that emerges through situated research. » (Miller, 2005, p. 29)

2.3 Une synthèse de la revue de littérature

Pour cerner et définir plus précisément l'objet d'étude, une revue de littérature a été effectuée autour des concepts ou des regroupements de concepts suivant : souffrance éthique (conflit éthique,

conflit de valeurs, dilemme éthique, souffrance morale) et travail; hypermodernité et travail; culture organisationnelle, éthique organisationnelle², organisations publiques et intervention en éthique organisationnelle au Québec; éthique, individu et organisation du travail, développement de la personne et du sens moral, valeurs et identité; récit de vie et orientation de carrière. Ces concepts ont été choisis avant la définition de l'objet d'étude, alors que le sujet de la recherche allait vers l'orientation de carrière, les valeurs et la souffrance au travail. C'est à partir de cette revue de littérature que la problématique a été construite et que la question de recherche a été développée et précisée. C'est aussi à partir de la revue de littérature que les concepts ont été choisis. Ce sont les concepts qui nous ont paru les plus adéquats pour explorer notre objet d'étude sous l'angle pluridisciplinaire de la psychosociologie.

De façon générale, les études françaises repérées traitant du conflit de valeurs sont réalisées avec des approches qualitatives et une perspective critique. Les études américaines, quant à elles, allient souvent des méthodes quantitatives à des méthodes qualitatives. Les mesures de compatibilité de valeurs font souvent partie de leurs outils. Au Québec, plusieurs auteurs en éthique organisationnelle touchent à ces questions, notamment Yves Boisvert, Luc Bégin, Georges Legault, Thierry Pauchant et Lyse Langlois. Dans leurs écrits, ces derniers tiennent compte des valeurs, mais peu d'entre eux traitent du conflit de valeurs et de la souffrance au travail de façon précise. André Lacroix (2009) en traite indirectement dans son article sur la dimension éthique de l'organisation du travail. Diane Girard a, quant à elle, beaucoup écrit sur l'éthique organisationnelle, l'éthique des affaires, la culture organisationnelle et l'éthique. Elle aborde aussi plus précisément la question du conflit de valeurs et de la souffrance au travail.

Avant de choisir le concept de conflit de valeurs, l'objet d'étude a aussi été exploré à l'aide des concepts de souffrance éthique, conflit éthique, dilemme éthique et souffrance morale. Le concept de souffrance éthique a été le point de départ de la recherche. Se situant dans le courant critique français, il a été présenté au départ par Dejours (1998) et a été repris par plusieurs auteurs par la suite. Dejours

² L'éthique organisationnelle « renvoie au contenu et à la mise en forme de la régulation de l'activité de production vue et choisie de l'intérieur par les groupes de personnes concernées désireuses d'assumer de manière responsable leur marge de manœuvre. » Blais et Martineau, « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes » : p.4; Brabant, L'intervention en éthique organisationnelle : une mise en contexte Elle concerne le vécu quotidien des travailleurs dans l'organisation et traite de leur mode d'autorégulation. L'éthique organisationnelle est directement liée à la culture organisationnelle et aux valeurs pratiquées quotidiennement par les travailleurs. Elle se manifeste donc dans les actions et les interactions. Il s'agit des règles implicites adoptées par les individus. Le climat de travail et le sens donné au travail y sont intimement liés.

définit ainsi la souffrance éthique : une souffrance « qui résulte non pas d'un mal subi par le sujet, mais [comme] celle qu'il peut éprouver de commettre, du fait de son travail, des actes qu'il réprouve moralement » (Dejours, 1998, p. 44). Pour Dejours, les conflits de valeurs sont la source de la souffrance éthique. Afin d'éviter d'induire la souffrance dans l'expérience vécue, nous avons recadré l'objet d'étude autour du conflit de valeurs.

Dans la même perspective critique que Dejours, le discours sur l'hypermodernité et le travail a été développé par une majorité d'auteurs français. De Ricoeur, Castoriadis et Pagès aux auteurs plus contemporains tels que De Gaulejac, Aubert, Rhéaume (auteur québécois) et Castel, en passant par Lipovetsky, on présente un rapport au travail pathologique de l'individu hypermoderne dicté par la société capitaliste empreinte de paradoxes et de contradictions. Comme Dejours aussi, ces auteurs s'inscrivent pour la plupart dans le courant psychanalytique français. La notion d'hypermodernité nous a permis d'explorer la vision critique du travail présentée par les auteurs. Tel qu'entrevu dans la problématique, c'est ce point de vue sur le travail que nous avons retenu. Plus précisément, le travail est abordé ici comme étant :

[...] l'*agir existentiel* (en italique dans le texte) d'un sujet humain, réalisé avec d'autres, dans un contexte organisé pour modifier ou transformer un objet matériel ou symbolique, pour produire une œuvre ou, dans le cas d'activités de service, pour produire un effet sur d'autres sujets humains. (Rhéaume, 2006, p. 91)

Il contribue à donner un sens à l'existence. Le sens du travail est considéré ici comme primordial et étroitement lié à la cohérence entre les valeurs de l'individu et celles recrutées dans l'exercice de son travail.

Au cours de la revue de littérature, nous avons aussi vu que la notion de souffrance morale ou de « moral distress » a donné lieu à beaucoup de recherches, surtout en milieu clinique, notamment auprès des infirmières. Austin et al., (2005) définissent ainsi la détresse morale :

Moral distress is the pain or anguish affecting the mind, body or relationships in response to a situation in which the person is aware of a moral problem, acknowledges moral responsibility, and makes a moral judgment about the correct action; yet, as a result of real or perceived constraints, participates in perceived moral wrongdoing. (p.5)

La notion de dilemme éthique, quant à elle, était souvent liée aux études sur les processus décisionnels.

Ce sont les concepts du conflit de valeurs et du conflit éthique qui sont ressortis le plus souvent dans des études abordant ces questions dans un angle psychosociologique, notamment en faisant des liens avec la souffrance au travail. Plusieurs auteurs américains s'intéressent à ces questions (ex. :

Moser, 1988 ; Liedtka, 1989). Treviño est d'ailleurs une auteure américaine qui se démarque dans le monde de l'éthique organisationnelle depuis plusieurs décennies, et elle a abordé la question du conflit éthique à quelques reprises. Dans un article de 1986, elle propose notamment un modèle interactionniste de la prise de décision éthique en organisation. Bien qu'elle soit une auteure incontournable, ses recherches ne sont pas ciblées sur la souffrance au travail en lien avec le conflit de valeurs. Par ailleurs, la question du dilemme éthique a été beaucoup abordée en Amérique du Nord dans le cadre des études sur le processus de décision. Comme notre intérêt porte davantage sur les liens entre le conflit de valeurs et la souffrance au travail, ces questions ne seront pas abordées ici.

Les concepts choisis et leurs définitions constituent un cadre conceptuel inspiré de plusieurs courants théoriques, mais traitant du conflit de valeurs dans sa perspective psychosociologie en axant son intérêt sur la construction de sens du sujet née de son interaction quotidienne avec son milieu de travail. De plus, le cadre conceptuel s'est construit à partir de notre interprétation des éléments à privilégier dans l'analyse dans le but d'approfondir la réflexion. Les concepts et leurs définitions ont donc été ciblés pour leur éclairage sur l'objet d'étude sous son angle psychosociologique et leur utilité dans l'analyse subséquente pour en arriver à une interprétation riche des résultats.

2.4 Le conflit de valeurs

C'est la définition du conflit de valeurs de Girard, particulièrement étayée, qui a été retenue. Dans un article publié en 2009, elle traite de la souffrance au travail causée spécifiquement par le conflit de valeurs. Girard (2009) y définit le conflit de valeurs et présente des exemples de différents contextes dans lesquels il peut être vécu. Elle traite aussi des conséquences de ces conflits sur la santé physique et psychologique (épuisement professionnel, perte du sens du travail et ses conséquences). Elle propose d'aborder le problème dans une perspective éthique. L'éthique appliquée promeut le dialogue et la délibération éthique comme méthodologies pour agir sur les conflits de valeurs et ainsi réduire la souffrance qu'ils engendrent. Selon elle, le conflit de valeurs est inhérent au vécu dans l'organisation du travail. Le problème, c'est qu'il n'est ni abordé ni résolu, la plupart du temps. Les processus suggérés par l'éthique appliquée permettraient d'aborder cette problématique, bien qu'il faille développer des habiletés et des outils, ainsi que diverses mesures organisationnelles afin que le conflit de valeurs soit traité comme il se doit et considéré comme un enjeu important de la souffrance au travail.

Ainsi, selon Girard (2009), le conflit de valeurs au travail survient « lorsque les actions qui seraient menées afin de mettre en pratique une certaine valeur dans une situation donnée entrent en conflit avec les actions préconisées par une autre valeur qui semble également importante. » (Girard,

2009) Dans une même situation où un conflit de valeurs survient, les valeurs en jeu peuvent être différentes selon la personne qui vit le conflit (Girard, 2009). Les différentes dimensions en jeu mènent à une imbrication des cadres de références qui provoque des tensions au niveau des valeurs, ce qui n'empêche pas que le vécu des individus soit très personnel. Comme l'énonce Girard (2009), plusieurs situations organisationnelles peuvent être à la source d'un conflit de valeurs. Il peut survenir par exemple lorsqu'en raison d'un critère, un employé d'un ministère ne peut offrir l'aide à un citoyen qui en aurait manifestement besoin. À ce moment, la compassion ou le respect s'oppose au respect des consignes. De plus, si un employé manque de ressources pour exécuter son travail, il pourrait être tiraillé entre son désir de bien faire son travail et celui de le faire efficacement pour répondre aux exigences administratives de son employeur.

Ce genre de conflit de valeurs sera sans doute exacerbé lorsqu'il existe un écart important entre les déclarations publiques de l'employeur ou du gouvernement quant à la qualité des produits et services et la capacité réelle des employés à offrir ce niveau de qualité. (Girard, 2009, p. 133)

Les contraintes de temps peuvent aussi causer un conflit de valeurs quand on souhaite privilégier la qualité de son travail à la rapidité d'exécution. Il peut aussi y avoir conflit lorsqu'il est difficile de concilier le travail avec la famille. Enfin, certains types de conflits de valeurs sont liés à la mission de l'organisation. Girard (2009) donne l'exemple des sociétés d'État qui se trouvent à être engagée dans une vocation commerciale en même temps que dans une mission liée à l'intérêt public. Cela peut faire vivre une contradiction au quotidien par l'employé qui souhaite mettre la « loyauté à l'égard de l'intérêt public » avant les intérêts commerciaux (Centre canadien de gestion, 2000 in Girard, 2009, p. 133). Le conflit de valeurs est donc appréhendé ici comme faisant partie inhérente de toute vie organisationnelle et comme pouvant être résolu sans trop de souffrance. Une souffrance liée au conflit de valeurs n'est donc pas tenue pour acquise.

2.5 Le sens du travail

Le concept du sens du travail n'a pas fait partie de la revue de littérature initiale, mais la construction de la problématique à laquelle elle a mené a mis ce concept au coeur de la question de recherche. Comme vu précédemment, le conflit de valeurs et la perte du sens du travail sont des éléments qu'une pluralité d'auteurs lie entre eux lorsqu'il est question de souffrance au travail. En s'intéressant au conflit de valeurs et à la souffrance au travail, on pose inévitablement la question du sens du travail. Estelle Morin a fait plusieurs travaux d'envergure sur le sens et l'organisation du travail, ainsi que sur la santé mentale au travail. De 2001 à 2007, elle a notamment mené une recherche considérable au sein de quatre organisations : un centre hospitalier (2001-2003; 262 sujets), un centre de santé et de services sociaux (2006-2007; 955 sujets), un centre de recherche dans le secteur de

l'agriculture (2005-2007; 101 sujets) et une société-conseil en ingénierie (2006-2007; 305 sujets) (Morin, 2008). L'objectif de la recherche était de déterminer les facteurs liés au sens du travail qui ont un impact sur la santé mentale au travail et l'engagement organisationnel. Dans son rapport de recherche, Morin présente un recensement des écrits sur le sens du travail. Sa présentation des différentes définitions du sens du travail met en relief l'importance de la notion de cohérence : « La quête de sens implique une recherche de cohérence. » (Morin, 2008, p. 3) En conclusion de son rapport de recherche, Morin relève les éléments qui définissent, de façon générale, un travail qui a du sens pour les personnes.

Ainsi, un travail qui a du sens doit d'abord être utile pour la société ou pour les autres. Selon elle, l'individualisme ambiant est très néfaste pour le climat de travail et l'engagement des employés. « Comme le montrent bien les recherches sur les orientations au travail, les individus recherchent davantage un travail qui leur permet de se sentir utiles, de se réaliser comme personnes humaines et de participer à une œuvre commune. » (Morin, 2008, p. 42) Selon elle, les attitudes cyniques de certains employés peuvent être le reflet de leurs attentes déçues. Le rôle des gestionnaires serait très important sur ce point : « Ils doivent avoir la compétence et l'intégrité pour clarifier les attentes, donner des orientations claires à leurs employés et cohérentes avec la raison d'être de l'organisation qu'ils dirigent. » (Morin, 2008, p. 42)

Pour avoir du sens, le travail doit être fait de façon responsable tant dans son exécution que dans ce qu'il engendre comme produits et conséquences. Il s'agit de la rectitude morale du travail et de ses pratiques sociales et organisationnelles. Les problèmes liés à des questions d'éthique et de morale sont une préoccupation grandissante dans les milieux de travail (Davezies, 1999; Dejours, 1993; Pauchant et coll., 2002, in Morin, 2008). « Par exemple, Jackall (1996) décrit le dilemme moral dans lequel se trouvent des gestionnaires alors qu'ils sont témoins de la médiocrité des décisions prises à l'égard des salariés; ils se voient coincés entre leurs valeurs personnelles de justice et d'honnêteté et leurs ambitions de carrière. » (Morin, 2008, p. 42) Parfois, les gestionnaires choisissent de miser sur leur carrière, au prix de leur intégrité personnelle, ce qui n'est pas sans conséquence pour eux.

Pour qu'un travail ait du sens, il doit aussi s'accomplir dans le respect des valeurs humaines, telles que la justice, l'éthique et la dignité. Il s'agit donc d'un devoir, selon Morin (2008), pour les gestionnaires de veiller au bien-être des employés et de s'assurer que les pratiques organisationnelles font preuve de considération pour la dignité humaine. « Ils doivent soutenir les efforts et les initiatives du personnel et encourager les uns les autres à s'entraider lorsqu'ils font face à des difficultés. » (Morin, 2008, p. 43)

De plus, toujours selon Morin (2008), un travail qui a du sens procure du plaisir à la personne qui l'effectue. Ça doit être un travail stimulant, qui sollicite ses compétences, qui touche à ses champs d'intérêt, qui lui permet de se développer et d'atteindre ses objectifs. « Il importe de veiller à la qualité des décisions d'embauche et de promotion, à l'efficacité des programmes de formation et à la participation des employés aux décisions concernant l'organisation de leur travail. » (Morin, 2008, p. 43) Dans le même ordre d'idée, le travail, pour avoir un sens, doit permettre à l'individu d'exercer son jugement, de faire preuve de créativité dans la résolution des problèmes et de participer aux décisions qui le concernent. Les pratiques de gestion doivent promouvoir la confiance dans l'organisation afin que ces éléments soient présents.

Les relations interpersonnelles au travail constituent un autre élément important qui donne un sens au travail. Les relations professionnelles positives qui permettent une complicité entre collègues et l'exercice d'une influence dans son milieu jouent un rôle essentiel dans le sens du travail. Les gestionnaires doivent y veiller en donnant l'exemple, mais aussi en faisant preuve de leadership pour la préservation et la promotion des « valeurs fondamentales ». (Morin, 2008, p. 43)

2.6 Les valeurs

Le concept de valeurs est repris dans plusieurs écrits. Cependant, peu d'auteurs le définissent ou font référence à une typologie des valeurs. Quelques auteurs ont toutefois étudié ce concept. Dans son article, Dose (1997) présente une revue de littérature au sujet du concept de valeurs en lien avec le travail et l'éthique. Elle cherche à intégrer les courants de recherche indépendants sur les valeurs et sur l'éthique. Sa recherche lui permet de constater qu'il n'existe pas de consensus au sein de la communauté scientifique sur une définition du concept de valeurs. Certains les définissent comme étant des croyances, des critères pour choisir des buts, des attitudes ou des besoins. Dose (1997) évalue cependant que la plupart des théoriciens s'entendent pour dire que les valeurs sont des standards ou des critères pour choisir des buts ou guider l'action, et qu'elles sont relativement durables et stables dans le temps. De plus, Dose avance que pour la plupart des théoriciens, les valeurs se développent à travers l'influence de la culture, de la société et de la personnalité. Les théoriciens défendent aussi l'importance de s'intéresser aux valeurs plutôt qu'aux attitudes puisque les valeurs ne correspondent pas à un objet ou une situation particulière, contrairement aux attitudes. Les valeurs sont aussi moins nombreuses que les attitudes chez les individus (Rokeach, 1968, in Dose, 1997). « Values occupy a more central position in the cognitive system and personality make-up of individuals, determine attitudes, and are more closely linked to motivation. » (Dose, 1997, p. 220).

La revue de littérature a permis de cibler deux auteurs incontournables, soit Rokeach et Schwartz. Ce dernier s'étant inspiré des travaux du premier, c'est sa définition du concept de valeurs qui prévaudra. À partir des travaux du psychologue Rokeach, Schwartz a développé une théorie des valeurs. Il présente les valeurs comme des idéaux qui auraient un contenu et une structure « universels » et qui correspondraient aux exigences caractéristiques de l'espèce humaine : satisfaire ses besoins biologiques, permettre l'interaction sociale et assurer le bon fonctionnement et la survie des groupes (Schwartz, 2006). Dans la théorie de Schwartz, une valeur est définie : « ...as desirable transsituational goals, varying in importance, that serve as guiding principles in the life of a person or other social entity. » (Schwartz, 1994, p. 21) Six caractéristiques principales sont attribuées à toutes les valeurs :

- 1) **Les valeurs sont des croyances** (surligné dans le texte) associées de manière indissociable aux affects. Quand les valeurs sont « activées », elles se combinent aux sentiments.
- 2) **Les valeurs ont trait à des objectifs désirables** (surligné dans le texte) qui motivent l'action.
- 3) **Les valeurs transcendent les actions et les situations spécifiques.** (surligné dans le texte) [...] Cette caractéristique permet de distinguer les valeurs de concepts plus restreints comme les normes ou les attitudes, qui ont trait généralement à des actions, des objets ou des situations particulières.
- 4) **Les valeurs servent d'étalon ou de critères.** (surligné dans le texte) Les valeurs guident la sélection ou l'évaluation des actions, des politiques, des personnes et des événements. On décide de ce qui est bon ou mauvais, justifié ou illégitime, de ce qui vaut la peine d'être fait ou de ce qui doit être évité en fonction des conséquences possibles pour les valeurs que l'on affectionne. Mais l'impact des valeurs sur les décisions de tous les jours est rarement conscient. Les valeurs deviennent conscientes quand les actions ou les jugements que l'on envisage conduisent à des conflits entre différentes valeurs que l'on affectionne.
- 5) **Les valeurs sont classées par ordre d'importance** (surligné dans le texte) les unes par rapport aux autres. Les valeurs d'une personne peuvent être classées par ordre de priorité, et cette hiérarchie est caractéristique de cette personne.
- 6) **L'importance relative de multiples valeurs guide l'action.** (surligné dans le texte) Toute attitude, tout comportement, implique nécessairement plus d'une valeur. [...] L'arbitrage entre des valeurs pertinentes et rivales est ce qui guide les attitudes et les comportements (Schwartz, 1992, 1996). Les valeurs contribuent à l'action dans la mesure où elles sont pertinentes dans le contexte (donc susceptibles d'être activées) et importantes pour celui qui agit.³ (Schwartz, 2006, p. 931)

³ Certaines phrases ont été coupées à l'intérieur de cette partie du texte pour abrégé.

2.7 Un éclairage complémentaire sur le conflit de valeurs

Suivant un processus d'analyse inductive, les constats et l'interprétation des résultats de la recherche ont émergé d'un processus de construction de sens partant des données. Dans le dernier chapitre, des liens ont été faits avec certains éléments de littérature afin de voir les différentes interprétations d'études similaires et ainsi, approfondir la réflexion. En plus des écrits relatés dans la première partie de ce chapitre et dans la problématique, quelques études sont présentées ici afin de compléter les éléments de littérature ayant servi à l'interprétation des résultats. Certains auteurs, dont une portion moins importante de leurs écrits a été abordée dans l'interprétation des données, ne seront présentés que dans le sixième chapitre afin d'éviter des répétitions inutiles. Les éléments de littérature présentés ont été choisis pour le regard éclairant qu'ils posent sur le conflit de valeurs sous l'angle de la psychosociologie. Ils sont présentés à partir des courants ressortis de la revue de littérature, par région. C'est la façon qui nous a semblée la plus appropriée pour faire ressortir les différentes façons d'aborder la question du conflit de valeurs dans la littérature.

2.7.1 En Europe

Pichon (2009) s'est intéressé à l'identité en lien avec le travail et le conflit de valeurs. Le contexte de la recherche, sujet de son article (2009), est la crise financière récente qui a affecté la situation des cadres, managers et professionnels dans les organisations françaises. L'auteur fait aussi état d'une crise structurelle qui secouerait les pays capitalistes occidentaux depuis plus de trente ans. Les conditions de travail de ces derniers en sont affectées. Le stress et la souffrance au travail feraient partie des conséquences importantes de cette situation, en plus d'une crise d'identité et d'une crise existentielle vécues par ces travailleurs. Ceci aurait donc un impact sur l'identité, sur le sens du travail et sur l'éthique au travail des travailleurs qui évoluent comme cadres à l'intérieur de ces organisations. L'auteur présente son analyse effectuée grâce à plusieurs recherches et à l'aide d'entrevues auprès de cadres, portant sur le sujet de leur travail, des modes de gestion des organisations et de l'évolution des rapports entre eux et leur entreprise. Dans sa recherche, Pichon (2009) constate un grand nombre de conflits éthiques et de tensions au niveau des identités et de la raison d'être des cadres. Il décrit le phénomène comme un conflit de valeurs, de sens et d'identité entre l'entreprise et les travailleurs. Pichon fait ressortir d'abord qu'il s'est créé de nouvelles postures éthiques des cadres : la posture d'anticipation-adaptation, la posture de résignation et la posture de distanciation. Il présente aussi trois modes d'implication existentielle des cadres, qui seraient aussi des expressions de postures éthiques : le mode d'implication existentielle exclusive au travail, le mode d'implication existentielle de proximité et le mode d'implication existentielle citoyenne. Il termine en résumant son article de la sorte : il y aurait une souffrance qui entraîne diverses réactions : l'individualisme, la résignation et la distanciation.

L'auteur y voit aussi un « mouvement d'émancipation relative vis-à-vis de l'économie et des entreprises ». (Pichon, 2009) Pichon présente l'implication citoyenne en dehors du travail comme une voie d'émancipation qui permet aux cadres d'avoir une certaine cohérence de valeurs dans leur rapport avec la société. Il parle d'ailleurs de mode d'implication existentielle citoyenne. « Chez ces cadres (ceux adoptant le mode d'implication existentielle citoyenne), des voies d'émancipation dans une éthique publique et en acte s'esquissent. » (id., p.17)

Meylan, Boillat et Morel (2009), cités plusieurs fois déjà, abordent, quant à eux, le rôle joué par les valeurs dans l'étiologie de l'épuisement professionnel chez les policiers. Ils présentent les différents contextes de travail dans lesquels sont vécus les conflits de valeurs qui contribuent au développement du burn-out, et ils présentent les liens qui ont été établis dans les recherches précédentes entre le conflit de valeurs et l'épuisement professionnel. De plus, Meylan, Boillat et Morel (2009) ont regroupé en quatre sous-ensembles les différents thèmes évoqués par les auteurs pour parler des personnes dont l'épuisement professionnel serait lié au facteur « valeurs » : « idéalisation de soi comme professionnel », « fort altruisme », « grandes exigences par rapport à soi » et « idéalisation de la fonction ». Les auteurs présentent le manque de sens au travail comme pouvant mener au burn-out lorsqu'il est lié au facteur « valeurs ». De plus, selon eux, les travailleurs du service public ont de plus grandes attentes éthiques envers leur profession, ce qui leur fait vivre des conflits de valeurs plus importants. Meylan, Boillat et Morel (2009) présentent divers outils et approches de l'éthique appliquée pour aborder le conflit de valeurs et éventuellement diminuer les effets néfastes sur la santé des travailleurs à risque. Par exemple, ils proposent de travailler les valeurs, de clarifier les valeurs institutionnelles, d'adopter un mode de gestion axé sur la collégialité, de modifier les conditions socioprofessionnelles et statutaires, de créer une structure déontologique, de fournir de l'aide à la résolution de dilemmes et de donner des formations en éthique.

Bénard (2006) rend compte de la souffrance éthique vécue par les personnes chargées de la communication dans une administration. Son enquête permet de mieux comprendre la souffrance vécue dans ce contexte, ainsi que les stratégies utilisées pour la supporter. Alors que les chargés de communication ont une exigence formelle de transparence, il en irait tout autrement dans la pratique à travers des actes de censure, de manipulation et de discours fallacieux. Leur pratique irait donc souvent à l'encontre de leurs valeurs morales. Cependant, leur besoin de reconnaissance motive la poursuite de ces pratiques. Ils mettraient donc en place des stratégies pour supporter la souffrance éthique, comme le processus de rationalisation, la dérision, ou la sublimation.

2.7.2 Aux États-Unis

Moser, en 1988, a rédigé un article dont le but était d'encourager les chercheurs à s'intéresser à l'impact du conflit éthique sur la performance au travail. Selon lui, il est évident qu'il existe des conflits éthiques au travail et qu'ils ont un impact négatif sur la performance des travailleurs, mais personne ne s'est appliqué à le démontrer empiriquement (en 1988). En présentant les écrits de nombreux auteurs, il aborde plusieurs aspects du conflit éthique vécu au travail. Il souligne par exemple l'importance de la subjectivité des individus dans les conflits éthique : « Similarly, subjective perception will be the determinant of whether an incident is experienced as an ethical conflict. » (Moser, 1988, p. 383) Le conflit serait vécu de façon tellement subjective et personnelle qu'il ne dépendrait pas du caractère légal de l'action posée. De plus, il ne serait pas seulement vécu par les décideurs de l'organisation, mais bien par tous ses membres. L'auteur identifie trois causes au conflit éthique : la définition de ce qui est bien ou mal dans notre société est en train de devenir floue (Lodget, 1997 in Moser, 1988) et notre incapacité à obtenir un consensus a mené à une « schizophrénie éthique » (Chewning, 1984 in Moser, 1988); les règles et normes du monde des affaires entrent parfois en ruptures avec les valeurs des individus (Barach, 1985; Carr, 1970; Jackall, 1983 in Moser, 1988); le dilemme moral des gestionnaires lorsqu'ils agissent en fonction des intérêts de la compagnie et non en fonction de leurs propres désirs (Fashing, 1981 in Moser, 1988). L'auteur accorde une importance particulièrement à la dissonance cognitive vécue par les personnes qui font face à un conflit éthique. Selon lui, la dissonance cognitive doit être résolue, sinon, elle engendre des coûts importants pour l'organisation. Il souligne d'ailleurs tous les impacts négatifs que les conflits éthiques ont sur l'organisation, que ce soit au niveau de la mobilisation des employés que du taux de roulement.

En 1989, Liedtka aborde le conflit de valeurs que vivent les managers lors de prises de décisions dans leur organisation de travail. Elle s'intéresse particulièrement à l'interaction entre les valeurs individuelles du manager et les valeurs organisationnelles. Elle cherche à mieux comprendre la nature des différents conflits de valeurs vécus. Dans les résultats de sa recherche, on mentionne les conséquences d'un conflit de valeurs :

Where conflict does exist, and therefore non-scripted cognition, we might expect to find Harshman's mechanisms of voice and exit operating (1970). Some individuals will « blow the whistle », using voice to agitate for change, despite strong punitive measures for doing so. Others will employ exit, choosing to leave organization. (pp.807-808)

Austin et al. (2005) ont étudié la détresse morale des psychologues d'un institut psychiatrique dans une approche phénoménologique herméneutique interdisciplinaire. Les participants à la recherche ont décrit des incidents spécifiques où ils ont senti que leur intégrité a été compromise. Leur réaction à ces

situations varie entre le silence, prendre position, agir secrètement, chercher du soutien auprès de leurs collègues ou bien quitter leur emploi. L'angoisse de la détresse morale peut être accompagnée de symptômes physiques comme les maux de tête, la nausée, la diarrhée ou les pleurs. Ils se sentent par exemple fâchés, frustrés, honteux, embarrassés, tristes.

Récemment, Kammeyer-Mueller et al. (2010) ont exploré le conflit éthique vécu par des avocats et tentent de démontrer le lien entre la souffrance au travail (stress, épuisement professionnel), le conflit éthique et le désengagement au travail. Ils identifient d'abord et avant tout un lien important entre le conflit éthique vécu par les travailleurs et la souffrance au travail.

Specifically, a comprehensive review of the literature noted that conflicts between personal values and organizational values are a strong conceptual correlate of the experience of burnout and especially the burnout subcomponent of emotional exhaustion. (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001 in Kammeyer-Mueller et al., 2010)

Les auteurs concluent que la dissonance cognitive et le conflit éthique ont des effets négatifs importants sur les travailleurs, notamment en provoquant de la détresse psychologique. Les conséquences des conflits éthiques résident aussi au niveau de la démobilisation des individus dans leur travail. Selon les auteurs, la réaction des employés au conflit éthique au travail est devenue une préoccupation majeure pour les praticiens et les chercheurs. « Our research demonstrates that early career lawyers who experience higher levels of divestiture socialization experience more ethical conflict at work; this ethical conflict, in turn, was associated with emotional exhaustion and decreased career fulfillment. » (Kammeyer-Mueller et al., 2010, p. 16) Le conflit éthique aurait mené plusieurs jeunes avocats à quitter leur emploi ou à quitter la profession très tôt après avoir débuté leur carrière. Les auteurs suggèrent, pour des recherches futures, d'examiner le rôle de l'organisation dans le conflit éthique et le processus de socialisation au travail à travers le temps. Ils suggèrent aussi d'examiner le lien entre la comptabilité des valeurs employé-organisation, avec l'épuisement émotionnel.

2.7.3 Au Québec

Dans son ouvrage, Frederick Bird (1996) a notamment amené le concept de silence éthique. En abordant les conséquences du silence éthique, Bird parle du « stress moral ». Il parle aussi de silence moral, de surdité morale et d'aveuglement moral. Bird affirme que le silence éthique fait en sorte que des actions non éthiques sont posées dans un climat qui les « accepte » et qu'il doit être combattu par une « bonne conversation » : « The key is to foster lively, honest, reciprocating conversations about moral concerns. » (Bird, 1996) Selon lui, plusieurs personnes en entreprise n'arrivent pas à parler de leurs convictions morales et il s'agit d'un problème important.

Lacroix (2009) met en relief l'importance de la dimension éthique dans un contexte de perte de sens du travail et d'anomie morale. Pour lui, la solution est la cohérence dans l'organisation, principalement au niveau de l'action attendue des travailleurs et des attentes de l'institution. Il fait un lien entre la perte de sens du travail et la souffrance éthique. Il définit la perte de sens du travail ainsi : « [...] une difficulté à identifier les systèmes de référence pertinents de nos actions, de même que les valeurs devant être privilégiées lors de ces actions. » (Lacroix, 2009) Pour lui, les travailleurs sont aliénés, notamment parce que les gestionnaires ont de la difficulté à reconnaître leur capacité de réflexion. Selon Lacroix (2009), « Dans chacun des cas de figure évoqués, la tension éthique a trait au besoin de reconnaissance et d'autonomie des travailleurs, qui n'est pas pleinement assumé par l'institution. » (id., p.143) Pour faire face à ces enjeux, Lacroix présente l'éthique déontologique comme étant insuffisante. Il propose plutôt l'éthique réflexive qui permet de répondre aux besoins de la complexification des milieux de travail.

Par son approche existentialiste des questions d'éthique au travail, Pauchant traite aussi indirectement des questions du conflit de valeurs et de la souffrance au travail. À travers plusieurs ouvrages, il aborde la question du niveau de conscience éthique, du dialogue éthique, du sens du travail et de la souffrance au travail. Dans une perspective critique, il propose diverses façons de rendre le travail plus humain et plus sain pour les êtres vivants de la planète.

Ainsi, on constate que les différentes études portant sur le conflit de valeurs arrivent à des conclusions souvent très similaires. Par exemple, la cohérence entre les valeurs dans les organisations a des impacts positifs sur les travailleurs. Le contraire est vrai pour les paradoxes et conflits au niveau des valeurs. La santé mentale des travailleurs peut être affectée par les conflits de valeurs. De plus, l'espace de paroles et la réflexion éthique offrent une possibilité de subir de façon moindre les conséquences des conflits de valeurs. Enfin, comme l'étude de Pichon l'indique, les personnes qui ont de fortes attentes envers leur travail et y trouvent un sens existentielles sont plus affectées par les conflits de valeurs, paradoxes et contradictions vécues dans leur milieu de travail. Le cadre méthodologique de la recherche est présenté dans le chapitre suivant. Des outils méthodologiques ont été choisis en cohérence avec notre angle de recherche afin de répondre à ses objectifs.

CHAPITRE III

UN CADRE MÉTHODOLOGIQUE ANCRÉ DANS LE CONSTRUCTIVISME

Afin d'atteindre les objectifs de la recherche, c'est un cadre méthodologique ancré dans une perspective constructiviste qui est présenté ici. Une démarche inductive phénoménologique-herméneutique est préconisée et implique le choix d'outils méthodologiques de cueillette de données et d'analyse particuliers s'inscrivant dans une approche qualitative. Le journal de bord du chercheur a servi d'outil méthodologique tout au long du processus de recherche. Les méthodes de cueillette de données sont l'entretien dans l'esprit du récit de vie et le journal de bord du participant. Les participants à la recherche sont cinq journalistes du service d'information du radiodiffuseur public. Chacun a participé à deux entretiens individuels menés deux semaines d'intervalle. C'est la démarche d'analyse inductive générale de Blais et Martineau (2006) qui a principalement guidé l'analyse des résultats. Nous nous sommes aussi inspirée de certains éléments proposés par Bachelor et Joshi (1986) et Paillé et Mucchielli (2008) dans le processus d'analyse. De façon générale, le déroulement du terrain de recherche et de l'analyse des résultats a été fidèle au projet de mémoire. La construction des canevas d'entretien a cependant été plus structurée que prévu et les journaux de bord des participants n'ont pas été remplis tel qu'escompté. Les limites méthodologiques se situent principalement dans le caractère flou de l'objet d'étude, qui rendait difficile une définition commune du conflit de valeurs. Tous ces éléments constituant le cadre méthodologique sont explicités dans ce chapitre.

3.1 Une démarche phénoménologique herméneutique

La démarche méthodologique s'inscrit dans une approche qualitative qui tient compte de la subjectivité des participants. Elle est construite à partir d'une « double affiliation philosophique » : la phénoménologie, qui appréhende le conflit de valeurs comme un phénomène existentiel et l'herméneutique, qui cherche à interpréter les liens entre l'expérience vécue et le sens qui y est attribué (Guimond-Plourde, 2005). On cherche à comprendre le conflit de valeurs à travers le sens extrait des récits des personnes et une démarche d'analyse inductive générale permet ensuite d'interpréter les données pour construire une compréhension du récit des expériences vécues par les participants. Une démarche phénoménologique herméneutique correspond à l'idée d'examiner l'expérience subjective

des individus à partir de leur point de vue et du sens qu'ils ont construit pour en développer une compréhension nouvelle. En partant de l'expérience des participants et en mettant en relation les différents récits, il s'agit d'arriver à une compréhension plus complexe par une construction de sens qui se fait lors de l'analyse et de l'interprétation des données. Ce n'est pas une recherche de connaissances quantifiables ou généralisables. La force de cette approche réside dans le pouvoir qu'elle a d'amener les gens à partager leur compréhension en vue de promouvoir une action plus réfléchie (Austin *et al.*, 2005). Elle permet de comprendre et de donner un sens aux situations de conflits de valeurs vécues par les personnes. Dans ses recommandations pour de futures recherches, Moser (1988) souligne d'ailleurs l'importance d'une méthodologie à caractère plus qualitative pour s'intéresser au conflit de valeurs, comme des entrevues en profondeur, l'interprétation, la compréhension du processus de construction de sens, les images, les métaphores et symboles, etc.

Plusieurs éléments constituant le projet de recherche favorisent le choix de ce type de démarche méthodologique. L'espace de parole auquel les personnes ont accès permettra de faire émerger une intelligibilité des comportements (Dejours, 1990). Une méthodologie à caractère plus qualitative, comme des entrevues, l'interprétation et la compréhension du processus de création de sens, est pertinente dans la mesure où la subjectivité dans les conflits de valeurs est très importante. « Similarly, subjective perception will be the determinant of whether an incident is experienced as an ethical conflict. » (Liedtka, 1989, p. 383) Le conflit de valeurs étant personnel et subjectif, c'est ce vécu qu'il est pertinent d'approfondir.

3.2 Les outils méthodologiques

Divers outils méthodologiques ont été utilisés afin de répondre aux objectifs de recherche. Le journal de bord du chercheur a été utilisé tout au long du processus de recherche. Comme outils de cueillette de données, nous avons employé l'entretien dans l'esprit du récit de vie et le journal de bord du participant. Les récits des participants sur leur expérience vécue du conflit de valeurs ont été recueillis dans le contexte de deux entretiens individuels qui ont eu lieu à environ deux semaines d'intervalle. Un journal de bord tenu par les participants servait à compléter leur réflexion sur ce vécu pendant les deux semaines entre les rencontres.

Avant de présenter ces outils, il est important de spécifier le statut particulier de la chercheuse au sein de l'organisation de travail dans laquelle oeuvrent les journalistes qui ont participé à la recherche. La chercheuse est assistante à la réalisation au service d'information du radiodiffuseur public depuis l'année 2005. Elle travaille à la production des nouvelles pour les bulletins diffusés en direct à la télévision. Depuis 2009, elle n'y travaille que très rarement, soit de dix à vingt jours par année. Cette

situation lui a quand même donné l'occasion d'observer le milieu de travail des participants pendant longtemps. Cette expérience a non seulement facilité sa compréhension du contexte organisationnel expliqué par les participants, mais a aussi contribué à la définition de l'objet d'étude. Alvesson (2003b), dans son article, présente la méthode de l'« auto-ethnographie » comme une alternative ou un complément à d'autres méthodes de recherche.

A self-ethnography is a study and a text in which the researcher-author describes a cultural setting to which s/he has a "natural access", is an active participant, more or less on equal terms with other participants. The researcher then works and/or lives in the setting and then uses the experiences, knowledge and access to empirical material for research purposes. This research is, however, not a major preoccupation, apart from at a particular time when the empirical material is targeted for close scrutiny and writing. The person is thus not an ethnographer in the sense of a professional stranger or a researcher primarily oriented to studying the specific setting. (Alvesson, 2003b, p. 174)

Pour Alvesson (2003b), les principaux avantages de cette méthode sont qu'elle est très économique et qu'elle facilite la production de données empiriques riches. Quoique d'un second ordre, Alvesson (2003b) avance que cette méthode présente aussi l'avantage de développer la réflexivité du chercheur dans sa propre pratique dans l'organisation, en combinant la théorie et la pratique et qu'il élude le problème de « l'autre » en faisant partie du « nous » dans l'approche du sujet.

Nous présentons l'« auto-ethnographie » parce que nous jugeons important de tenir compte de la situation particulière de la chercheuse. Cependant, cette méthode ne fait pas partie des outils méthodologiques utilisés ici. Le contact de la chercheuse avec le travail des journalistes n'a pas été assez important pour avoir fourni des éléments pouvant être considérés comme des données de recherche. Ce sont les trois outils méthodologiques autres que les méthodes d'analyse qui sont présentés dans cette partie du chapitre.

3.2.1 Le journal de bord du chercheur

Dans le cadre d'entretiens dans l'esprit du récit de vie, il est important que le chercheur rédige un journal de bord qui porte sur le contexte et les circonstances de l'entretien, ainsi que sur son vécu pendant ce dernier, vécu qui porte sur sa perception de son interlocuteur, mais aussi de lui-même (Legrand, 1993). Cette démarche aide le chercheur à se rapprocher d'une cohérence interne (Baribeau, 2005). Les écrits recueillis via le journal de bord du chercheur ne font toutefois pas partie des données de recherche. La méthode du journal de bord proposée par Baribeau (2005) a été utilisée dans le cadre de cette recherche. Le journal de bord était constitué de notes descriptives, de notes méthodologiques et de notes théoriques. C'est un outil qui a été utilisé pour garder une cohérence dans le processus.

L'approche phénoménologique se doit d'être accompagnée d'une réflexion approfondie sur tous les aspects de la recherche, et ce, tout au long du processus.

3.2.2 L'entretien dans l'esprit du récit de vie

L'entretien dans l'esprit du récit de vie se prête particulièrement bien à l'exploration d'un phénomène à travers une démarche phénoménologique herméneutique (Guimond-Plourde, 2005). Cet outil de cueillette de données s'inscrit aussi en cohérence avec le champ de la psychosociologie qui concentre son étude sur les interactions. En effet, il « donne accès aux intrications des rapports individu/société, entre la psychologie individuelle et l'étude des grands ensembles. » (Desmarais, 1986) L'objet de la recherche étant le sens que les travailleurs font de l'expérience du conflit de valeurs des individus au travail qui est intimement liée à leur rapport au travail, cette méthode a été choisie en fonction de sa capacité à donner accès au sens construit par les personnes et à partir duquel un nouveau sens émergera grâce à une méthode d'analyse inductive. Le récit de vie de recherche est « un récit de vie, le plus souvent oral, parfois et plus rarement écrit, suscité à la demande d'un chercheur à des fins de connaissance scientifique. » (Legrand, 1993, p.182) C'est le récit de l'expérience vécue de la personne à partir du point de vue qu'elle en a. En outre, il s'agissait pour les personnes de raconter les situations dans lesquelles elles ont vécu un conflit de valeurs. Le récit de vie constitue rarement la biographie complète de la vie de la personne, mais plutôt un fragment de sa vie en lien avec un sujet donné. Pour Legrand (1993), avant le recueil des récits, il est important de faire le choix du thème de recherche et d'une question fondamentale. La question avait été définie dans le projet de mémoire. Selon Legrand (1993), il est aussi important pour le chercheur d'« *élucider*, aussi loin que possible, *son propre rapport préalable au thème* (en italique dans le texte). » (Legrand, 1993) Cet exercice a été fait par le biais du journal de bord du chercheur.

C'est à partir du récit du narrateur (participant) que se construit la réalité, ce qui en constitue la portion phénoménologique. Le récit de vie est recueilli oralement, il est court et partiel, car dirigé sur une problématique précise et il est ramené à certains thèmes. Il y a un mouvement interactif entre deux personnes et il est centré sur la complexité du vécu (Legrand, 1993). Les entretiens devraient durer entre une heure et une heure et quart (Grell, 1986). Ils ont en réalité duré en moyenne 1 heure et quarante-cinq minutes. La parole est donnée au sujet-acteur qui, dans la mesure où il s'approprie son récit et la démarche dans lequel il s'inscrit, aura un effet émancipateur (Desmarais, 2009). Le succès de l'entretien dans l'esprit du récit dépend notamment du fait que le narrateur arrive à se saisir de la maîtrise de l'entretien (Sanséau, 2005). Pour ce faire, le chercheur doit démontrer un réel intérêt pour son propos. L'attitude empathique et humble du chercheur est essentielle et l'écoute active est de mise.

3.2.3 Le journal de bord du participant

Le journal de bord du participant n'offre pas une structure aussi rigoureuse parce que son objectif sert à donner une grande liberté d'expression au participant. Il avait comme objectif de servir au participant à poursuivre son récit ou sa réflexion sur son vécu du conflit de valeurs. Il pouvait servir à compléter les récits du premier entretien ou à en raconter de nouveaux. Il pouvait servir à élaborer des liens entre différents éléments. Bref, il a été demandé aux participants de prendre dix à quinze minutes par jour pour écrire sur le sujet de la recherche. Nous le considérons comme utile en tant que donnée de recherche complémentaire aux entretiens en plus de permettre aux participants de s'exprimer en dehors des moments précis des entretiens, soit dans un contexte différent et plus intime. Le dialogue pouvait donc se continuer : « Même une personne seule peut avoir une impression de dialogue avec elle-même si l'attitude et l'esprit d'ouverture de la question/réponse sont présents. » (Guimond-Plourde, 2005, p. 10)

Dans la réalité, le journal de bord du participant a été beaucoup moins utile que prévu. Une participante a résumé à l'oral le contenu de son journal de bord lors du deuxième entretien sans partager ses écrits. Un participant a suivi les consignes en écrivant tous les jours et les autres ont écrit quelques courtes réflexions. Le journal de bord a toutefois donné l'occasion aux participants de poursuivre la réflexion.

3.3 Le déroulement des entretiens

Avant la première entrevue, une rencontre préliminaire était prévue avec chacun des participants pour présenter la recherche et ses buts, ainsi que son contexte. Finalement, cette rencontre s'est faite au téléphone pour deux participants et par courriel pour les autres. Le sujet de recherche et les objectifs de recherche ont été présentés et expliqués, ainsi que les conditions éthiques du déroulement de la recherche. Ces éléments ont été présentés une seconde fois au début du premier entretien. À ce moment, les participants ont été encouragés à exprimer leurs inquiétudes et interrogations. Ces derniers n'en ont manifesté aucune.

Ainsi, nous avons convenu ensemble des modalités des entrevues, soit le moment, la durée et le lieu de l'entrevue, et ce, en privilégiant les disponibilités du sujet. Le lieu de l'entrevue a été choisi par le sujet en tenant compte des besoins liés au contexte de l'entretien de recherche. Les grands thèmes du premier guide d'entretien ont été envoyés à l'avance aux participants afin qu'ils puissent se préparer en rassemblant leurs idées sur le sujet. Le guide d'entretien structurait l'entrevue autour des thèmes correspondant aux objectifs de la recherche.

L'entrevue a été divisée en trois parties suivant celles présentées par Savoie-Zajc (2003). La première partie était l'ouverture. C'est pendant cette partie de l'entrevue que le contexte de la recherche a été réexpliqué brièvement, ainsi que la pertinence de l'information à recueillir. Toutes les questions entourant l'éthique et les modalités de l'entrevue ont été abordées, comme la liberté de l'interlocuteur dans sa participation et dans le contenu des réponses, la confidentialité de ses propos et les mesures prises pour la garantir. La deuxième partie est le contenu de l'entrevue, soit les questions organisées en fonction des objectifs de la recherche. Pour la clôture, il s'agissait de faire un bref retour sur le déroulement de l'entrevue, du sentiment de la personne et de ses préoccupations. Un rappel des éléments importants qui ont été discutés a aussi été fait. Ensuite, une entente était prise sur les modalités du deuxième entretien. Ce dernier était structuré sensiblement de la même façon. Au début, un résumé du premier entretien a été présenté aux participants afin d'en valider le contenu. Une courte définition du conflit de valeurs et du concept de valeurs a aussi été présentée aux participants. La liste des valeurs de Schwartz a aussi été présentée.

Les deux entretiens se voulaient sous une forme qui correspond à ce qu'Aktouf appelle l'« interview non directif » (Aktouf, 1987) qui est peu structuré, mais qui porte sur des sous-thèmes déterminés à l'avance. Ces sous-thèmes ont été déterminés pour répondre à l'objectif de dresser un portrait général de l'expérience du conflit de valeurs. Ainsi, le premier canevas était structuré autour des objectifs suivants :

- À partir du récit de l'expérience vécue des personnes, connaître comment les personnes définissent le conflit de valeurs au travail.
- À partir du récit de l'expérience vécue des personnes, connaître les situations organisationnelles dans lesquelles les conflits de valeurs les plus importants pour elles sont vécus.
- À partir du récit de l'expérience vécue des personnes, connaître les réactions, sentiments ou comportements adoptés par les personnes en situation de conflit de valeurs au travail.
- À partir du récit de l'expérience vécue des personnes, connaître comment elles résolvent les conflits de valeurs vécues.
- À partir du récit de l'expérience vécue des personnes, connaître les influences que le conflit de valeurs a sur elles et sur leur rapport au travail.

Au début du premier canevas d'entretien, il y avait aussi une section de questions visant à dresser le portrait du participant en terme de parcours professionnel, de statut dans l'organisation et de valeurs personnelles et professionnelles. Cette structure d'entretien cherchait à amener les participants à identifier des situations où ils ont vécu des conflits de valeurs et à en faire le récit.

Le second entretien a été construit en fonction de l'exercice d'analyse préliminaire qui a été fait tout de suite après les premiers entretiens. Après chaque entretien, une écoute de l'enregistrement a permis de faire un résumé synthèse de l'entrevue. À partir de ces 5 résumés, des éléments essentiels ont été identifiés et intégrés dans le deuxième canevas d'entretien en plus des questions d'approfondissement général des éléments du premier canevas. Le deuxième entretien a permis de compléter divers aspects des récits élaborés pendant le premier entretien, d'en valider les interprétations préliminaires auprès des participants et d'explorer des thèmes émergents. C'est ce qui constitue le guide d'entretien évolutif. Cette étape a aussi mené à la redéfinition des objectifs spécifiques de recherche tels que présentés dans le premier chapitre. Tous deux sont des entretiens narratifs en soi de par leur accent mis sur le récit.

3.4 Les participants : cinq journalistes du service d'information public

Les participants ont été recrutés parmi les travailleurs au contenu du service d'information du radiodiffuseur public. Ils peuvent travailler sur différents médias : radio, télévision et web. Une entente formelle permettant d'effectuer la recherche au sein de cette institution a été conclue. Pour recruter les participants, un courriel a été envoyé à tous les travailleurs ciblés en présentant le projet de recherche et les implications de leur participation. Certaines personnes ont aussi été contactées personnellement par la chercheuse pour solliciter leur participation. Les postes occupés par les personnes contactées sont, par exemple, ceux de recherchistes, chefs de pupitre, affectateurs, rédacteurs, journalistes terrain, présentateur de nouvelles, chroniqueurs. Somme toute, il s'agit de journalistes. Les critères de recrutement des participants sont d'être employés au service d'information depuis plus de deux ans afin d'avoir un vécu expérientiel au travail assez significatif. Un nombre maximum d'années de travail n'est pas fixé. Le conflit de valeurs constitue un vécu pour tous, aucun élément de la problématique ne restreint l'échantillon au niveau du profil des participants. Il pouvait donc s'agir d'hommes ou de femmes d'âges variés. Ils ont été choisis parmi les travailleurs du contenu du service de l'information parce qu'il s'agit d'abord d'un milieu professionnel qui se veut investi d'une mission publique, guidée par des valeurs fortes. De plus, ces professions sont directement liées au mandat public de la société d'État, ce qui intègre la partie de la problématique qui traite particulièrement des travailleurs du service public. Cinq participants ont été recrutés, soit une femme et quatre hommes. Les raisons du

choix du nombre de participants reposent sur les contraintes pratiques de la réalisation du terrain de recherche et de l'analyse en terme de temps et de ressources.

Dans le cadre d'une recherche qualitative privilégiant le récit de vie, on considère que cette méthode de sélection de l'échantillon n'est pas moins représentative que pour un échantillon aléatoire. En effet, bien que la méthode d'échantillonnage par choix raisonné (Sanséau, 2005) s'éloigne des méthodes probabilistes, elle présente d'aussi bons résultats pour des échantillons réduits, car les biais sont tout aussi importants pour les deux méthodes (Thiétart et al., 1999 in Sanséau, 2005). Le caractère unique de la personnalité des participants et de la perception de chacun de l'expérience vécue rendra possible la comparaison des histoires, impliquant similitudes et différences (Kalton, 1983 in Sanséau, 2005). Cela dit, l'objectif de la recherche n'étant pas de développer une théorie générale, mais bien d'approfondir la compréhension d'un phénomène, il ne s'agit pas ici de chercher à respecter le principe de saturation, d'autant plus que la limite de temps ne permet pas de faire la construction d'un échantillonnage progressif. De plus, dans la tradition phénoménologique-herméneutique, la compréhension humaine d'un phénomène vécu ne peut jamais être finie ou totale. « Toute perception est susceptible d'être élargie; le processus est donc sans fin. » (Dahlberg et Dahlberg, 2002 in Guimond-Plourde, 2005, p.13)

3.5 Une méthode d'analyse inductive

Parmi les démarches d'analyse proposées par divers auteurs (ex.: Aktouf, 1987 ; Legrand, 1993 ; Mucchielli, 1991), c'est la démarche d'analyse inductive générale de Blais et Martineau (2006) qui a été retenue ici, et ce, en raison de la clarté de la démarche proposée, ainsi que pour sa cohérence avec la posture et l'approche préconisées dans le cadre de la recherche. Ces auteurs s'inspirent de la démarche d'analyse inductive générale de Thomas : « The primary purpose of the inductive approach is to allow research findings to emerge from the frequent, dominant, or significant themes inherent in raw data, without the restraints imposed by structured methodologies. » (Thomas, 2006 in Blais et Martineau, 2006, p.3) Blais et Martineau (2006) présentent une démarche d'analyse qui mène à l'interprétation du sens des données recueillies par « la compréhension de la signification de sens par l'acteur » (p.3), ce qui constitue une démarche essentiellement phénoménologique-herméneutique. Ici, le sujet est au coeur de l'histoire qu'il raconte, il se raconte (partie phénoménologique du processus) et l'analyse vise à comprendre le sens que son expérience vécue a pour lui en l'extrayant de son contexte et en mettant le récit en relation avec les autres récits (partie herméneutique du processus). Le sens apparaît donc après une démarche d'interprétation. L'analyse a en effet permis de trouver une nouvelle interprétation du phénomène par la mise en commun des récits recueillis. Elle a été guidée par les

objectifs de la recherche, sans pour autant constituer des attentes de « résultats ». Il s'agit plutôt de se concentrer sur les éléments permettant de mieux comprendre le conflit de valeurs vécu au travail par les personnes.

Les étapes constituant la démarche d'analyse s'inspirent de celles proposées par Blais et Martineau (2006) qui se résument à trois parties principales :

1. Réduire les données brutes en créant des catégories.
2. Établir des liens entre les objectifs de la recherche et les catégories.
3. Développer un cadre de référence à partir des nouvelles catégories émergentes.

La première étape consiste en une réduction des données afin que l'information soit plus facile à appréhender. Pour ce faire, elles sont préparées dans un format commun et chaque portion de données (comme un entretien) recueillie est sauvegardée et classifiée. Ensuite, il s'agit de procéder à plusieurs lectures attentives et approfondies des documents (journaux de bord des participants et verbatims des entrevues) afin de s'imprégner de leur contenu. Des résumés peuvent être produits, si nécessaire, pour faciliter l'appréhension de l'information. L'étape suivante consiste à commencer à identifier des segments de données en vue d'en arriver à créer des catégories. Il s'agit d'identifier d'abord les parties du texte qui constituent une signification spécifique en soi, une unité de sens. Ensuite, une étiquette est choisie pour nommer cette unité de sens qui peut constituer une catégorie par la suite, si d'autres segments de texte s'y joignent. Au fil du travail, les catégories prennent forme et il est possible d'en faire une description initiale. C'est le premier niveau de catégorie. La révision des textes se poursuit ensuite et les catégories se raffinent, ainsi que se créent des sous-catégories. Des portions de textes sont sélectionnées pour illustrer l'essence de chacune des catégories. Le but est d'atteindre un nombre restreint de catégories (trois à huit) pour avoir une vue d'ensemble des aspects importants ressortis dans la cueillette de données. Des liens entre les catégories sont établis pendant ce processus. Une fois les catégories identifiées par une étiquette, une description et un segment du texte représentatif, il s'agit d'établir des liens entre elles et les objectifs de la recherche. Ces catégories ont été à l'origine des portraits des participants présentés dans le chapitre suivant. C'est à ce moment que le plus gros du travail d'interprétation a commencé. Le format que prend la présentation de ce qui constitue une nouvelle interprétation de l'expérience vécue ne peut être défini à l'avance étant donné le caractère inductif de la démarche. Il peut s'agir d'un cadre de référence, d'une typologie ou d'un modèle créé à partir des nouvelles catégories. Chacun des choix effectués pendant cette démarche (tout comme dans le reste de la démarche de terrain) est noté et expliqué dans le journal de bord du chercheur, parce que

le rôle du chercheur et de ses choix est très important à considérer pour appuyer la rigueur de sa démarche. La démarche d'analyse a mené ici à proposer des profils de participants qui mettent en lien leur expérience du conflit de valeurs et leur type d'engagement au travail.

3.6 Les variations en regard du projet de mémoire

Il n'y a pas eu de variations majeures dans le processus méthodologique par rapport à ce qui a été proposé dans le projet de mémoire. Un élément important est que les objectifs spécifiques de recherche ont été précisés pendant le processus. L'objectif général a toujours été de comprendre l'expérience du conflit de valeurs chez les journalistes du radiodiffuseur public. Le lien du sujet avec la souffrance au travail a aussi toujours été clairement énoncé. Cependant, les objectifs spécifiques ciblaient au départ quelques aspects de ce vécu, tels que les situations organisationnelles, les sentiments et émotions, les réactions en terme de comportement et les conséquences des conflits de valeurs sur les personnes. Ce sont ces éléments qui ont structuré le premier canevas d'entretien. À la suite de la première entrevue, la question du sens du travail et des stratégies et conditions de résolution des conflits sont devenus des éléments incontournables. De plus, la question de la souffrance et celle du rapport au travail devaient être approfondies. Le deuxième canevas a donc été orienté davantage sur ces éléments afin de les approfondir, ce qui correspond à la méthode du guide d'entretien évolutif et à l'approche de l'induction. De plus, dans la première formulation des objectifs de recherche, un premier objectif spécifique était de voir comment les participants définissaient le conflit de valeurs. Dans le premier canevas, des questions ciblaient cet objectif en les questionnant sur leur définition de ce qu'est une valeur et de ce qu'est un conflit de valeurs. La question leur a également été posée à savoir où, selon eux, se situaient les conflits de valeurs au travail. Ces questions ont été très difficiles, et en début de canevas du deuxième entretien, une définition du concept de valeurs et du conflit de valeurs leur a été proposée pour établir une base de compréhension commune. Cela ne semble pas avoir contribué à statuer sur une définition commune du conflit de valeurs, ce qui a constitué une difficulté en soi. Bref, c'est au cours de ce processus que les objectifs spécifiques ont été redéfinis.

Somme toute, la cueillette de données s'est déroulée telle que prévue. Les participants ont été recrutés assez facilement. Les entretiens ont duré en moyenne une heure quarante-cinq minutes, ce qui est plus long que l'heure et quart prévue. Beaucoup de questions ont été posées, peut-être plus que le type d'entretien choisi le recommandait, et ce, afin d'explorer diverses facettes de l'expérience du conflit de valeurs. Ainsi, les entretiens ont été un peu plus dirigés que ce qui avait été anticipé au départ. Deux participants ont dû être rencontrés trois fois plutôt que deux, afin de terminer la deuxième entrevue.

Le journal de bord des participants n'a pas permis de recueillir autant de données qu'espéré et son utilisation s'est révélée inégale selon les participants. Le journal de bord du chercheur a été rempli assidûment et utilisé à toutes les étapes de la recherche. Les notes prises ont servi à rédiger le mémoire et ont servi énormément pendant l'analyse et l'interprétation des résultats. Une partie des notes sera d'ailleurs présentée dans le quatrième chapitre.

La démarche d'analyse et d'interprétation des résultats a été fidèle, de façon générale, à celle de Blais et Martineau (2006), présentée aussi dans le projet de mémoire. Nous nous sommes aussi inspirés de certains éléments proposés par Bachelor et Joshi (1986) et Paillé et Mucchielli (2008). Les premiers présentent cinq étapes à l'analyse des données :

1. Perception du sens global du texte à l'étude.
2. Délimitation des unités de signification naturelles.
3. Délimitation du thème central.
4. Analyse des thèmes centraux en fonction des objectifs spécifiques de la recherche.
5. Définition de la structure fondamentale du phénomène étudié. (Bachelor et Joshi, 1986, p. 51)

Paillé et Mucchielli (2008) ont présenté divers aspects de l'analyse qualitative. Ils proposent un examen phénoménologique des données empiriques marqué par une attitude empathique, une écoute et une présence à soi. Sur le plan pratique, ils suggèrent trois opérations pour l'examen des données :

- 1) une série de lectures et relectures « phénoménologisantes » des entretiens ou des notes d'observation dans un souci de retour aux expériences et aux événements;
- 2) la production, en marge des verbatims ou des notes d'observation, d'énoncés phénoménologiques tentant de cerner peu à peu l'essence de ce qui se présente;
- 3) la rédaction de récits phénoménologiques reprenant la narration des témoignages ou la chronologie des événements. (Paillé et Mucchielli, 2008, p. 89)

Paillé et Mucchielli ont surtout inspiré la démarche pour l'attitude du chercheur par rapport aux données dans une approche phénoménologique. Bachelor et Joshi (1986) ainsi que Blais et Martineau (2006) ont servi de guide au niveau des opérations. Nous avons d'abord cerné le sens global des données en rédigeant les verbatims et en en faisant la lecture et la relecture. Des notes ont été prises à ce moment dans le journal de bord. Ensuite, par une méthode plus systématique, nous avons identifié le contenu de chaque unité de sens par des thèmes et des résumés, en devenant de plus en plus spécifique à chacune des relectures. Nous avons identifié chaque unité de sens par un code représentant un thème. Des citations représentatives ont été relevées par la même occasion. Cet exercice a mené à définir les différentes grandes catégories constitutives des portraits des lesquels chacun des thèmes ont été placés. Nous avons ensuite classé les données en fonction de ces catégories

et réduit le contenu à l'essentiel, que nous avons organisé en tableaux. C'est à partir de ces tableaux que les portraits ont été rédigés. Un exemple est présenté en annexe du mémoire à la suite des canevas d'entretien.

Le journal de bord du chercheur a servi à la prise de notes de réflexions, de remarques, de liens et d'interprétations qui ont émergé du processus de traitement des données et d'analyse. Les constats et éléments saillants ont donc été identifiés pendant ce travail. Un retour à la littérature a permis d'en approfondir l'interprétation. Les profils de participants basés sur le type d'engagement au travail qui sont proposés dans le dernier chapitre constituent l'aboutissement d'une démarche d'analyse inductive. L'analyse des données a donc été faite essentiellement de la même façon qu'elle avait été présentée dans le projet de mémoire.

3.7 Les limites méthodologiques

Plusieurs limites méthodologiques doivent être relevées. À ce sujet, certains aspects des canevas d'entretien et la définition des concepts lors des entretiens constituent une préoccupation méthodologique. En cohérence avec l'approche phénoménologique-herméneutique, ainsi que l'approche inductive, la méthode de l'entretien dans l'esprit du récit de vie convenait tout à fait. Cependant, cela aurait impliqué un canevas construit à partir de très peu de questions ouvertes. Une préoccupation quant à l'obtention de réponses substantielles et quant à la couverture des différents aspects des conflits de valeurs lors des entretiens a mené à la construction de canevas d'entretien plus structurés et dirigés. Au lieu d'être structurés autour de récits de conflits de valeurs, les canevas contenaient plusieurs questions divisées en différentes catégories représentant divers aspects de l'expérience du conflit de valeurs. Cette structure d'entretien limitait l'espace dont les participants bénéficiaient pour raconter des récits de conflits de valeurs en entier. Cependant, la plupart d'entre eux l'a fait naturellement pendant les entretiens. À la fin du deuxième entretien, un espace alloué à des exemples concrets de récits de conflits de valeurs était réservé, et la plupart des participants les avaient déjà racontés plus tôt pendant l'entretien. De plus, dans une approche phénoménologique, l'attitude du chercheur doit être empreinte d'écoute, d'ouverture et d'empathie. De façon générale, ce fut le cas, mais un trop grand nombre de questions et des questions pointues traduisent une certaine insécurité de la part de la chercheuse.

Une difficulté rencontrée a été d'amener les participants à parler des conflits de valeurs qu'ils vivent au travail sans leur suggérer des situations particulières comme exemples. Le premier canevas d'entretien amenait d'abord les participants à parler de leurs valeurs et ensuite de conflits de valeurs. Par des questions au sujet de malaises, d'inconforts, de frustrations vécues au travail, les participants

étaient amenés à en parler. Ils ont situé ainsi les situations où leurs valeurs se trouvaient bousculées et par la suite, ils ont raconté comment ils vivaient ces conflits de valeurs de façon plus détaillée. Le résultat a été somme toute acceptable, mais la structure des entretiens n'était pas fidèle à celle des entretiens dans l'esprit du récit de vie, tel que nous l'avions planifié au départ.

Une limite méthodologique dans le déroulement des entretiens réside dans le caractère flou de ce qu'est un conflit de valeurs. Au départ, un des objectifs spécifiques de la recherche était de connaître comment les participants définissaient le conflit de valeurs. Cet objectif spécifique constituait en soi une limite à l'atteinte des autres objectifs, qui étaient de cerner divers aspects de l'expérience du conflit de valeurs. Ainsi, dans le premier entretien, les participants étaient invités à définir ce qu'était pour eux une valeur et un conflit de valeurs. Les réponses ont été difficiles à obtenir et la réponse résidait davantage dans les récits qu'ils ont présentés. Au début du deuxième entretien, une définition des concepts de valeurs et de conflits de valeurs leur a été présentée pour statuer sur une définition commune de l'objet d'étude. Cette initiative n'a pas changé le déroulement de la deuxième entrevue. Ainsi, tout au long des entretiens, il y avait un flou quant à ce dont on parlait réellement. Pour certains participants, le terme « conflit » semblait évoquer quelque chose de très intense ou un conflit interpersonnel, ce qui faisait régner une certaine confusion. Chacun avait donc une interprétation différente du terme. De plus, les valeurs en jeu n'étaient pas toujours énoncées et les participants avaient de la difficulté à les identifier. Enfin, le conflit de valeurs est une expérience difficile à cerner de façon systématique, même à partir du point de vue subjectif des participants. Un participant parle ainsi de cette difficulté :

Ce qui est pas simple, c'est toujours d'identifier des valeurs. Parce que moi, des valeurs pour moi, par rapport à ce que c'est une valeur... c'est-tu un conflit de valeurs ou c'est un conflit d'idées? Oui, mais les idées touchent les valeurs, c'est pas si noir et blanc que ça. [...] Parce qu'à un moment donné on sait plus. Les valeurs englobent plein de choses mais bon... Ça fait que ça, c'était un peu plus compliqué, ça demandait de la réflexion, je te dirais.

Il était donc difficile pendant les entretiens d'identifier les valeurs et le type de valeurs en jeu. Cela dit, nous l'avons fait dans la rédaction des portraits qui ont chacun été validés par les participants.

Ensuite, Alvesson (2003a, 2003b) souligne les limites de l'entretien comme méthode pour faire la cueillette de données.

As Silverman (1989, 1993) has stressed, the value of interview statements is in many cases limited in terms of their capacity to reflect reality "out there" as well as the subjective world of the interviewee (beliefs, attitudes, psychological traits, etc.). (Alvesson, 2003b, p. 169)

Selon lui, une foule d'autres éléments doivent être pris en compte dans le déroulement de l'entretien en dehors des propos de la personne. Il soutient que l'entretien se déroule dans un contexte situationnel social dans lequel il y a un sous-texte culturel à prendre en compte. De plus, les participants sont conscients des attentes du chercheur et cet élément influencerait leurs propos, selon Alvesson. Ce que ce dernier dépeint comme les limites des entretiens individuels pour la cueillette de données est pertinent. Le journal de bord du chercheur vise à diminuer les biais de cette méthode. Le journal de bord sert aussi à ce que le chercheur prenne conscience de ses propres biais et de ses attentes en terme de résultats. Il a été utile afin d'éviter d'orienter les entretiens vers ses propres conflits de valeurs dans le cadre de son travail chez le radiodiffuseur public.

Cependant, notre connaissance du terrain a certainement permis de mieux comprendre le récit des participants et de mieux en saisir l'essence. « The insider is, potentially, better positioned than the one of an outside ethnographer to reveal "the true story", although position alone is insufficient to realize the potential. » (Alvesson, 2003b, p. 178) L'accès au terrain a par ailleurs été facilité par la situation d'employée de la chercheuse. La relation de confiance a été facile à développer. Il y a toutefois certains désavantages dont il est important de tenir compte. « Being personally involved in the object of study (the context in which one is studying) also means that one may be less able to liberate oneself from some taken for granted ideas or to view things in an open-minded way. » (Id., p. 183) Il y a aussi des enjeux politiques liés à cette situation. Il y a le risque de produire une vision flatteuse de l'organisation par pression de l'employeur. Certaines méthodes de validation ont toutefois été utilisées pour éviter ce piège. Par ailleurs, la recherche en sciences sociales ne peut se réclamer d'une neutralité totale (Burrell and Morgan 1979; Alvesson et Deetz 2000, in Alvesson, 2003b). Sur le plan politique, il est important de savoir que notre lien d'emploi avec le radiodiffuseur public n'est aucunement mis à risque par les résultats de la recherche, ce qui garantit notre indépendance dans la recherche. La directrice qui a signé la lettre d'entente s'est aussi engagée à ne pas intervenir dans le processus de recherche et sur le mémoire. Enfin, c'est une position somme toute avantageuse dont les risques doivent être pris en considération.

Un biais méthodologique aurait pu aussi résider dans le recrutement. Les participants souhaitant participer à la recherche auraient pu tous être des gens qui souffraient beaucoup des conflits de valeurs et qui souhaitaient en parler. Or, ça n'a pas été le cas. Les participants présentent des profils variés par rapport à leur expérience du conflit de valeurs, et un participant a même souhaité participer à la recherche pour dire qu'il ne vivait pas de conflits de valeurs au travail.

Une autre limite méthodologique est que le journal de bord des participants n'a pas été rempli de façon très assidue par la majorité d'entre eux. Celui qui a pris le plus de notes était guidé par une question à savoir quelles situations mettaient ses valeurs en jeu au travail. Ainsi, l'exercice du journal de bord des participants aurait peut-être dû être mieux orienté afin d'aider ces derniers à cibler les éléments à identifier au travail en lien avec la recherche.

Malgré les limites méthodologiques, les données recueillies sont substantielles et ont permis une analyse et une interprétation des résultats qui répond aux objectifs de la recherche. Ces résultats seront présentés dans le chapitre suivant sous la forme de portraits.

CHAPITRE IV

L'EXPÉRIENCE DU CONFLIT DE VALEURS : PORTRAITS DES PARTICIPANTS

Dans ce chapitre, les résultats sont présentés sous la forme de portraits synthétiques de chaque participant à partir de leur point de vue sur leur expérience du conflit de valeurs au travail. Pour chacun des portraits, les éléments suivants seront exposés : les points saillants, les valeurs de la personne, le sens de son travail, sa satisfaction au travail, les principaux conflits de valeurs vécus, la réaction de la personne en situation de conflits de valeurs (émotions, comportements et moyens de résolution), les conséquences des conflits de valeurs pour la personne et les conditions favorisant de « bien » vivre les conflits de valeurs. Des pseudonymes ont été utilisés afin de protéger l'anonymat des participants. De plus, peu de détails sur la tâche de la personne sont mentionnés afin d'éviter qu'elle puisse être reconnue. Ainsi, les exemples donnés s'en tiennent à des considérations générales. Au début de ce chapitre, des notes de la chercheuse au sujet du déroulement du terrain sont partagées, car elles constituent des éléments à considérer à la lecture des portraits. Nous avons tenu compte de ces éléments dans le processus d'analyse des résultats.

4.1 Notes de la chercheuse

Un journal de bord du chercheur a été assidûment rédigé tout au long de la recherche et les notes qui y ont été consignées ont contribué à la rédaction du mémoire. Par ailleurs, dans le cadre de la présentation des résultats, une synthèse des notes prises concernant le déroulement des entretiens, ainsi que la perception que la chercheuse a eue des participants et d'elle-même est présentée. Les notes de la chercheuse présentées sont rédigées à la première personne du singulier.

J'ai ressenti une grande confiance de la part de tous les participants. Les participants n'ont montré aucune préoccupation ni crainte liées à l'éthique, particulièrement à la confidentialité et à l'anonymat. Je n'ai pas senti que les participants ont dit ce que je souhaitais entendre pendant les entretiens. Selon moi, le caractère flou des conflits de valeurs et la nature exploratoire de la recherche rendaient plus difficile pour eux de savoir ce que je cherchais. Toutefois, je sentais parfois que certains ne savaient pas trop s'ils me parlaient de conflits de valeurs ou non. Sylvie et Guillaume semblaient

savoir plus clairement ce qu'ils considéraient comme étant des conflits de valeurs et il était facile pour moi de comprendre leurs propos sur le sujet.

Julien, Mathieu et Simon semblaient avoir une idée beaucoup moins claire de ce qu'était pour eux un conflit de valeurs et par conséquent, j'avais plus de difficulté à déterminer s'ils me racontaient un conflit de valeurs ou non. Il régnait une certaine forme de confusion à cet égard, particulièrement dans les entretiens de Julien. Ce dernier a raconté plusieurs conflits interpersonnels dans lesquels il était impliqué et les a présentés comme étant des conflits de valeurs. J'ai respecté le point de vue des participants sur le sujet dans la rédaction des portraits, mais il est important de considérer la confusion à cet égard. J'ai parfois senti la même confusion dans mes entrevues avec Simon et Mathieu.

Julien, Mathieu et Simon nuançaient souvent leurs propos et donnaient l'impression de vivre des conflits de valeurs peu importants pour eux. Bien que les participants et moi n'avons pas identifié tous les éléments racontés comme étant des conflits de valeurs, ni les valeurs concernées, nous avons quand même réussi à dresser un portrait des conflits de valeurs vécus.

Malgré le caractère structuré des canevas d'entrevues, je crois avoir fait preuve d'une bonne écoute et d'ouverture pendant les entrevues. J'ai orienté le deuxième canevas en fonction des éléments contenus dans les premières entrevues, ce qui a permis d'approfondir les éléments amenés par les participants. Bien que j'étais touchée par certains récits plus que par d'autres, je crois avoir fait preuve d'empathie envers tous les participants, ce qui a contribué à développer la relation de confiance, selon moi.

4.2 Le portrait de Sylvie

Sylvie souhaitait participer à la recherche, particulièrement parce que le sujet qui y était abordé la touchait personnellement. Elle se sentait concernée par la question des conflits de valeurs et considérait qu'elle en avait beaucoup souffert elle-même.

4.2.1 Les points saillants

Il ressort du discours de Sylvie qu'elle présente un grand besoin de cohérence entre ses valeurs et son travail. Elle semble accorder à celui-ci une signification existentielle. Pour elle, le travail est un lieu de contribution au mieux-être de l'humanité et il est essentiel qu'elle s'y sente utile. Ses valeurs semblent claires et son grand besoin de cohérence n'y est pas tout à fait comblé. Sylvie dit vouloir prendre une distance par rapport à ce dernier afin de ne pas trop souffrir des conflits de valeurs qu'elle y vit. Elle se décrit par ailleurs comme étant rigide, surtout au niveau des valeurs. Son grand besoin de

cohérence semble rendre plus difficile de faire les compromis sur ces questions. Sylvie semble exigeante en ce sens-là, possédant un esprit critique très développé, l'amenant à soulever les contradictions dans son environnement professionnel. Par exemple, pendant un entretien, elle était mal à l'aise de s'identifier à la notion de performance, en raison des perversions possibles de ce terme pouvant mener à utiliser la performance comme une fin : « Performance, je trouve que c'est un terme très pernicieux qui couvre toute sorte d'affaires qui sont pas nécessairement claires. Nos patrons veulent beaucoup qu'on soit performants, mais moi je me pose toujours la question : "Performance par rapport à quoi pis dans quel but?" Est-ce que c'est pour faire semblant d'informer en passant très rapidement sur des sujets sans se poser de questions? Ça peut être ça être performants. " ». Dans le discours de Sylvie, on constate aussi la présence d'un grand souci d'autrui tant au niveau du bien-être de ses collègues, de l'organisation du travail, qu'à l'échelle de l'« humanité » qu'elle le mentionne elle-même.

4.2.2 Les valeurs de Sylvie

Parmi les valeurs énoncées par Sylvie, le souci d'autrui est très présent dans son discours. Elle valorise beaucoup l'harmonie et le respect des êtres humains. Plus concrètement, la bonne humeur au travail est importante pour elle et elle est très sensible à l'injustice. La collaboration et la convivialité sont des attitudes qu'elle favorise. Elle se soucie beaucoup du bien-être de ses collègues et s'en sent responsable. L'équité entre les personnes est aussi essentielle. Elle se décrit comme une personne sensible et empathique, pour qui le respect des autres est primordial. Cela se traduirait par une certaine forme d'humilité envers les autres qui peuvent toujours lui apprendre quelque chose selon elle. L'ouverture à l'autre est donc un élément important pour Sylvie. La transparence et la franchise figurent aussi parmi les valeurs qu'elle a souvent mentionnées. Ensuite, dans son travail, elle valorise la rigueur, l'exactitude, le souci de l'intérêt public, la liberté d'expression et l'avancement de la connaissance. Il est important pour elle d'apporter une grande contribution à son équipe, envers laquelle elle se sent engagée. Par conséquent, elle juge nécessaire de donner le meilleur d'elle-même. C'est un élément essentiel afin de conserver un regard positif sur son travail. Sylvie se sent également responsable du résultat du travail et souhaite être un maillon solide de la chaîne.

4.2.3 Le sens que Sylvie donne à son travail

Le sens que Sylvie donne à son travail est très lié aux valeurs présentes dans son discours. Ce métier a pour Sylvie l'utilité sociale « d'améliorer la compréhension que les [gens] ont du monde qui les entoure ». La responsabilité du radiodiffuseur public est, à ses yeux, d'informer la société et de défendre la démocratie et la justice. « Dans le fond, pour moi, le journalisme, la première chose

fondamentale, c'est ça. C'est qu'on est là pour défendre la démocratie par la transparence, par l'information. C'est ça qu'on fait. » Elle souhaite que les gens « en sachent plus sur le monde qui les entoure et le comprennent mieux, qu'ils comprennent mieux où ils sont. » Sylvie a une grande foi en la mission du radiodiffuseur public. Pour elle, cette institution fait une différence :

[Un membre du public] qui écoute [le radiodiffuseur public] une partie de la journée, se couche le soir moins niais, a appris des choses sur la société dans laquelle il vit, sur ce qui se passe autour, sur des questions qu'il devrait peut-être se poser dans sa vie à toutes sortes de niveaux : au travail, dans sa vie à lui, dans sa famille, dans sa société, dans son quartier. Ça fait que j'y crois à ça et je pense qu'on arrive à le faire, au moins un peu.

Le radiodiffuseur public doit, selon elle, contribuer à faire des citoyens éclairés tout en mettant en valeur la culture de notre société. Les satisfactions de Sylvie au travail sont donc principalement d'apprendre, de comprendre le monde et d'évoluer dans un milieu stimulant. Elle aime également faire face à de nouveaux défis tous les jours.

Sylvie accorde une grande importance à la qualité du travail effectué par son équipe et par le service d'information comme tel. Ce sont des éléments directement liés au sens qu'elle donne à son travail et cette question concerne de près le traitement de la nouvelle. Pour Sylvie, la qualité de l'information doit primer sur la quantité. La qualité du contenu doit donc être privilégiée par rapport au sensationnalisme. Elle trouve important de faire une information qui misera davantage sur l'intelligence des gens. Elle avance d'ailleurs l'opinion selon laquelle l'information continue ne serait pas toujours compatible avec l'intérêt public : « Et le souci de l'intérêt public, moi je trouve qu'il y a des brèches là-dedans de plus en plus avec l'information continue. Un espèce de souci d'aller vite qui fait que des fois, on met en ondes des affaires qu'on n'a pas nécessairement besoin de mettre, qui ne sont pas d'intérêt public. » Cette question est épineuse pour elle. La recherche d'équilibre entre vouloir « faire un bon show » et présenter une information pertinente et rigoureuse est difficile :

Pis là ben je dirais qu'il y a un truc qui est mineur pour moi, mais qui est majeur pour certaines personnes, c'est de faire un bon show : quelque chose de distrayant qui s'écoute bien. Il y a toujours une espèce d'ambivalence par rapport à ça parce qu'un show qui s'écoute bien, on va avoir plus [de gens] qui risquent de nous entendre quand on dit des choses importantes. Je trouve toujours qu'il faut faire une balance qui n'est pas facile à garder entre les deux.

Pour Sylvie, un contenu de qualité se doit d'être clair, apprendre quelque chose de nouveau au public, être rigoureux et susciter la réflexion. L'information doit aussi être présentée de façon à demeurer accessible à la compréhension du plus large public possible :

Donc, je pense que si personne ne nous entend parce que nos cotes d'écoute sont trop basses, on remplit pas notre mandat. Ça sert à rien de faire des émissions que personne n'écoute. Il faut donc aller chercher les gens où ils sont et les stimuler intellectuellement, les intéresser, pis faire avancer leurs connaissances.

Selon Sylvie, les compressions financières subies par le radiodiffuseur public au cours des dernières années ont eu un impact négatif sur la qualité du travail. Ce constat lui cause plusieurs insatisfactions au travail et lui fait vivre un conflit de valeurs important.

4.2.4 Sa satisfaction au travail

Malgré cela, Sylvie aime beaucoup son travail. Son métier est pour elle l'expression de son amour de l'humanité. Elle décrit son milieu de travail comme étant stimulant pour les apprentissages et les rencontres : « ... j'ai choisi un métier où je ne m'ennuie jamais parce que c'est toujours nouveau, il y a toujours un défi pis il y a toujours un... c'est excitant tous les jours. » Après une période difficile au travail, Sylvie a fait une recherche sérieuse pour voir comment elle pourrait se réorienter, mais elle a conclu qu'elle aimait trop son travail pour le changer. Son travail contribue à sa bonne humeur. Elle a presque toujours envie d'aller travailler.

Le contexte dans lequel elle exerce son métier n'est pas toujours idéal par contre, ce qui constitue un obstacle à son épanouissement au travail. D'abord, les compressions budgétaires s'accompagnent bien souvent d'une surcharge de travail. Il y aurait une grande pression sur les employés et peu d'écoute de la part des patrons. Une fatigue généralisée au sein des équipes de travail due à ce contexte est présente selon Sylvie. Elle a réussi à établir une certaine distance émotionnelle relativement à ça, mais à une époque où les difficultés vécues étaient plus intenses, elle en a souffert au point où elle a dû prendre une pause du travail. Durant cette période, Sylvie a souffert de plusieurs choses, notamment des conséquences des compressions budgétaires, d'une mauvaise gestion et d'un « climat toxique » au travail où le manque de respect entre collègues a rendu son environnement de travail très difficile à vivre. Elle vivait, dans ces circonstances, plusieurs conflits de valeurs qui lui ont causé beaucoup de souffrance.

Au moment des entretiens de recherche, Sylvie appréciait l'ambiance au sein de son équipe de travail. La communication était bonne dans l'équipe. Il y avait selon elle une volonté de faire de son mieux de la part de tous, beaucoup de bonne humeur, un respect mutuel, un souci du bon fonctionnement de l'équipe et un bon esprit d'équipe. Ses relations avec les supérieurs sont généralement bonnes. Par contre, elle est d'avis qu'il y a un manque de considération des personnes dans la gestion de l'organisation, surtout dans le contexte de compressions. Elle estime que cette

situation abîme la santé des gens. Selon Sylvie, les méthodes des gestionnaires ne tiennent pas compte du bien-être des travailleurs comme il se doit :

Moi, ça, ça me fait mal au coeur. On laisse des gens dépérir comme ça. Je voulais revenir parce que tantôt, je disais que les cadres qui sont autour de nous autres font ce qu'ils peuvent, mais ils font ce qu'ils peuvent pour l'individu qui est là, et qui feele pas. Mais pourquoi il feele pas? Parce qu'on lui en demande trop. Ça fait que quelque part, un petit peu plus haut, dans les strates d'autorité, il y a quelqu'un qui devrait se rendre compte qu'on en demande trop.

Sylvie considère que les compressions subies dans l'organisation provoquent une surcharge de travail qui, à son tour, provoque une souffrance des employés. Selon elle, les patrons ont la responsabilité de prévenir les impacts des compressions sur la santé du personnel. De façon générale, et même dans un contexte moins difficile sur le plan financier, Sylvie avance qu'on fait peu de cas de l'épanouissement des employés dans son milieu, qu'on fait même preuve d'une certaine incompétence à ce sujet. Elle déplore aussi un manque de reconnaissance ainsi qu'un manque de soutien dans le développement professionnel des employés. Elle vit donc une insatisfaction par rapport au traitement des employés.

Du même coup, elle juge les impacts négatifs sur la qualité du travail causés notamment par les compressions budgétaires mentionnées précédemment, lesquelles constituent un obstacle à l'accomplissement de la mission du service de l'information. Le « journalisme plus superficiel » qui s'y fait engendre de la frustration au quotidien pour notre participante.

4.2.5 Les conflit de valeurs au travail de Sylvie

Sylvie accorde une grande importance à la cohérence entre son travail et ses valeurs et malgré quelques lacunes sur ce plan, elle dit que son besoin de cohérence est comblé par son travail. En fait, son discours n'est pas toujours constant sur cette question. Sylvie considère qu'elle est payée pour défendre les valeurs auxquelles elle croit, ce qui constitue un privilège rare :

On a, je trouve, l'honneur et l'avantage quand on travaille [pour le radiodiffuseur public] d'être payés pour défendre les valeurs auxquelles on croit. C'est rare ça. Il y a pas beaucoup d'emplois qui permettent de faire ça. [...] C'est ça aussi qui fait que beaucoup de gens restent même s'ils chialent pis ils chialent pis ils trouvent ça effrayant. Ils le savent qu'ils peuvent pas aller ailleurs pour faire ce qu'ils font.

Sylvie ressent donc une grande satisfaction au travail lorsque ce dernier est bien fait. Elle sent que sa contribution est importante et pertinente.

Les insatisfactions vécues par Sylvie semblent être, pour la plupart, le reflet des conflits de valeurs auxquels elle dit être confrontée. Son insatisfaction par rapport au « produit » en ondes constitue le principal conflit de valeur qu'elle vit :

(...) si on fait un mauvais travail journalistique qui est pas rigoureux, ça, ça me dérange beaucoup beaucoup beaucoup. Faire des erreurs de... ça c'est plus lié à la tâche... En premier lieu, c'est carrément lié au travail que j'ai à faire. Si on a manqué de rigueur, pis on a fait des erreurs de faits pis des erreurs d'analyse, ça me dérange beaucoup. Je suis là pour faire ce travail-là.

Avant de réaliser les entrevues, Sylvie définissait le conflit de valeurs au travail comme un différend entre ses valeurs et ce qu'on lui demande de faire. Elle est donc confrontée à ce désaccord intérieur lorsque le travail journalistique du radiodiffuseur ne s'avère pas rigoureux.

De plus, il subsiste une certaine vision de l'information que Sylvie ne partage pas avec certains patrons et collègues. Par exemple, elle sera favorable au fait de prendre le temps de rassembler des faits pertinents au lieu de privilégier une annonce rapide d'une nouvelle dont on sait très peu de choses. Son souci de rigueur et de pertinence prédomine sur son souci d'être plus rapide que la compétition.

Le deuxième conflit de valeurs en importance auquel Sylvie fait face est le traitement non respectueux que peuvent subir ses collègues, ou elle-même, au travail. Sylvie accorde beaucoup d'importance au bien-être de ses collègues, que ce soit dans le respect de leur santé physique ou mentale, de leur dignité, de leur intégrité. L'attitude entre collègues est très importante pour Sylvie et elle considère comme essentiel de traiter chaque personne avec le même respect. Selon elle, son employeur a une responsabilité par rapport à ce point, notamment à sa mission de défendre la démocratie. Selon Sylvie, une cohérence de la part de son employeur voudrait que ce principe soit aussi défendu auprès de son personnel. Elle a constaté un traitement privilégié envers certains collègues ayant des statuts différents et il s'agit d'une situation qui entre fortement en contradiction avec ses valeurs :

(...) l'espèce de hiérarchisation qu'il y a entre les employés qui sont des vedettes et les autres, ça me met très en colère. On est supposés être dans une société évoluée, je travaille dans une entreprise qui prétend travailler à la démocratie... ben je pense que ça en fait partie... d'avoir du respect pour tout le monde. Pis ça, ça donne toutes sortes de choses épouvantables .

Ce manque de respect peut se manifester dans plusieurs situations. Il peut s'agir de non-respect dans le rapport qu'entretiennent certains collègues et qu'aucun patron ne tentera de dissoudre. Le non-respect des personnes peut provenir aussi d'une surcharge de travail qui nuit à la santé des personnes. Sylvie

vit beaucoup de peine lorsqu'elle voit une ou un collègue s'abîmer la santé en raison d'une gestion qui ne tient pas en assez haute estime le bien-être des personnes, selon elle.

Sylvie présente également un profil de personne militante et voudrait pouvoir consacrer du temps, en tant que citoyenne, à contribuer à l'avancement de causes qui lui tiennent à cœur. En raison de sa fonction de journaliste et du devoir de réserve qui l'accompagne, Sylvie est tenue à l'objectivité dans ses opinions politiques et ses postures militantes. Elle éprouve des regrets de ne pas pouvoir militer en dehors du travail :

(...) ma fonction de journaliste à la recherche fait que je peux difficilement m'impliquer dans des causes qui me tiennent à cœur, je suis toujours... Moi, mon rôle, comme journaliste, c'est d'être à l'extérieur, d'exposer des situations, mais en ne faisant pas part de mon biais à moi, pis ça là... Je commence à trouver ça lourd, des fois... Des fois, j'aimerais ça m'impliquer dans des trucs pis je me dis (...) : « Ben je peux pas faire ça. »

Les pires moments vécus par Sylvie au travail se regroupent dans les deux principales situations de conflits de valeurs qu'elle a identifiées. Sylvie a raconté une situation très difficile où les relations entre collègues étaient tendues, et où la relation avec la personne en autorité était difficile. Ce qu'on attendait d'elle n'était pas clair. Elle avait l'impression qu'on ne lui faisait pas confiance et, en même temps, elle ne partageait pas la vision de la nouvelle personne en autorité. Sylvie voulait correspondre à ce qu'on attendait d'elle, mais elle était en désaccord avec ce qu'on lui demandait d'accomplir. Parallèlement, les relations dans l'équipe de travail et avec les supérieuresse détérioraient, entraînant une certaine méfiance réciproque et une mauvaise communication. Il y avait peu d'espace pour la parole, une augmentation de la charge de travail, un sentiment d'incompétence de la part de Sylvie, un style autoritaire de la part de la personne responsable et peu de reconnaissance. Elle avait l'impression qu'on lui demandait de mettre l'accent sur l'emballage du produit en ondes plutôt que sur son contenu. Cette situation ne respectait pas son besoin de faire un travail qui lui correspond, où la priorité est mise sur l'information. Sylvie décrit ainsi les éléments qui lui ont fait vivre une souffrance importante dans cette situation : « Probablement, la première chose, c'est de vouloir correspondre à tout prix à ce qu'on attendait de moi, et de m'être trouvée, d'autre part, en désaccord avec ce qu'on me demandait de faire, et de sentir qu'on me faisait pas confiance. C'est trois affaires là, c'était pas mal gros. »

4.2.6 Les réactions de Sylvie aux conflits de valeurs

Son conflit de valeurs par rapport à la qualité du contenu se vit dans une multitude de moments. Sylvie réagit très fort lorsqu'un excès de sensationnalisme sort en ondes. Elle n'hésite pas à s'adresser aux patrons, à leur faire part de sa colère lorsque ça lui apparaît comme un manquement important. Elle fait valoir ses opinions au quotidien pour favoriser une nouvelle de qualité. Elle se sent très mal à

l'aise devant un collègue qui fait mal son travail ou lorsque le produit en ondes, et sur lequel elle a travaillé, ne correspond pas au contenu rigoureux et pertinent auquel elle tient. Sylvie a aussi un grand besoin de se sentir compétente. Dans une situation où elle n'a ni le temps ni les outils pour faire du bon travail, elle vit de la frustration et elle est mal à l'aise.

Sylvie réagit donc aux conflits de valeurs différemment en fonction de la situation. Les sentiments qu'elle ressent varient entre l'anxiété, la peine, la colère, la culpabilité, le stress, le sentiment d'être inadéquate, le chagrin, la honte et la frustration. Sylvie a aussi tendance à se sentir responsable des situations et à prendre les choses sur ses épaules, qu'il s'agisse de veiller au contenu de la nouvelle, au bien-être de ses collègues, de l'équipe ou de l'organisation. Un conflit de valeurs peut la rendre mal à l'aise et inconfortable. Avant de comprendre de quoi il s'agit, Sylvie a tendance à ressentir de la culpabilité. Lorsqu'elle ne peut agir sur la situation, elle ressent de la frustration et de l'impuissance. Elle accepte difficilement d'être impuissante dans les situations de conflits de valeurs :

Ça (le sentiment d'impuissance), ça vient après, une fois que les autres sentiments sont passés pis que j'ai essayé de faire quelque chose, d'agir sur la situation, pis ben souvent, effectivement, je peux pas faire grand-chose... Oui, l'impuissance vient, mais c'est toujours après. Parce qu'en général, en général, pas tout le temps, mais en général, j'essaie de faire quelque chose et d'exprimer mon désaccord. J'essaie de me trouver un chemin pour l'exprimer. J'ai du mal à accepter que je peux rien faire.

Sylvie a une attitude proactive en situation de conflit de valeurs. Bien qu'elle choisisse parfois de ne pas agir, elle va généralement en parler avec les personnes concernées. Elle s'adresse aux personnes qui ont le pouvoir de changer les choses et tente de les influencer. Elle cherche des solutions et les propose. Lorsqu'elle vit des situations qui la dérangent, Sylvie cherche à créer une solidarité pour collaborer dans la recherche de solutions. Elle s'informe aussi auprès des personnes concernées pour favoriser une bonne compréhension mutuelle. Sylvie a tendance à monter au front lorsque plusieurs sont concernés par le même enjeu, mais elle cherche à s'allier à d'autres pour le faire. Elle laisse peu de place à l'expression de ses émotions dans ses réactions aux conflits de valeurs.

En général, lorsqu'il y a une bonne écoute, les petits conflits de valeurs du quotidien se règlent bien pour elle. Si on lui demande de faire une chose avec laquelle elle n'est foncièrement pas d'accord, Sylvie va s'y opposer, faire valoir son point de vue et tenter de convaincre son interlocuteur. Elle est axée sur la recherche de solutions. Si elle obtient gain de cause, le conflit de valeurs est résolu pour elle. Comme Sylvie a un certain pouvoir d'influence sur ses collègues et ses supérieurs, elle arrive à résoudre ses petits conflits de valeurs assez facilement. Dans les situations où Sylvie n'a que très peu de pouvoir, elle tente de s'en déresponsabiliser et de s'en distancier. Avant d'en arriver là, Sylvie passe

par un processus de rationalisation qui l'aide à mieux comprendre la situation et les enjeux en cause. Une fois que la situation du conflit de valeurs est comprise, elle peut la gérer, essayer de trouver des solutions et s'en détacher. Mais pour se faire, Sylvie doit d'abord reconnaître que sa responsabilité est limitée. En ce sens, elle fait des choix quant à ses priorités d'actions et décide parfois de ne pas intervenir du tout. Lorsqu'elle ne peut pas changer une situation dans laquelle elle est vraiment mal à l'aise, Sylvie trouve le moyen d'en sortir. Pour elle, comprendre le conflit de valeurs l'aide à mieux le vivre. Lorsqu'elle a agi du mieux qu'elle pouvait et qu'elle a communiqué le problème aux personnes ayant le pouvoir de le résoudre, elle « dépose » la responsabilité.

De plus, Sylvie travaille fort à prendre une distance émotionnelle par rapport aux conflits de valeurs, par exemple en relativisant les choses. Elle essaie notamment de diminuer l'importance qu'elle accorde à son travail dans sa vie. Elle travaille à ne pas s'identifier à son organisation de travail et à accepter les limites de sa responsabilité. Cela n'empêche pas que les conflits de valeurs vécus au travail peuvent être très douloureux :

Les valeurs, c'est fondamental, ça fait que tsé, si t'es en contradiction avec tes propres valeurs, ça va chercher loin loin loin. C'est très difficile... Tsé c'est parce que la seule chose que tu peux faire, c'est soit te battre pour défendre tes valeurs, soit fuir, pis t'as une troisième option que j'essaie de mettre en vigueur partiellement, c'est de me détacher d'un certain nombre de choses en disant : ben tsé, le travail est pas la seule chose qui me définit pis le cadre est celui-là, pis j'essaie de vivre mes valeurs ailleurs dans les deux autres tiers de ma vie...

4.2.7 Les conséquences du conflit de valeurs

Les conflits de valeurs vécus par Sylvie au travail peuvent lui causer beaucoup de souffrance, comme du stress et de l'angoisse, ainsi que plusieurs émotions affectant son bien-être. Si elle trouve que le travail réalisé n'est pas à la hauteur de la mission à laquelle elle croit, elle en ressent notamment de la démotivation : « C'est toujours un peu démotivant. L'effet que ça a présentement sur moi, c'est que j'essaie de prendre de la distance, j'essaie de relativiser ça. Je me dis : t'as une vie à part le travail. » Sylvie estime que dans la pire situation, sa santé physique et mentale a été grandement affectée. Au quotidien, lors de conflits de valeurs de moyenne importance, elle est tendue et ses facultés de concentration sont diminuées. Elle est aussi moins efficace et plus impatiente. Face à un collègue moins rigoureux par exemple, Sylvie peut se montrer dérangée, irritable, indifférente ou méfiante, ce qui peut affecter l'esprit d'équipe. Selon le type de conflit de valeurs, elle vit différentes formes de détresse : un sentiment d'incompréhension, un sentiment d'incompétence, un sentiment de fatigue ou un sentiment d'impuissance. Lorsque le sens du travail est affecté, il y a un deuil à faire : « Dans certains cas, il va m'arriver de ne plus être sûre que c'est aussi utile. Et si je suis pas sûre que c'est utile, il y a comme un deuil. [...] Dans le sens que profondément, je crois à ce que je fais parce

que je pense que c'est utile et si j'ai l'impression que ça ne l'est plus, ça perd du sens. » Malgré les insatisfactions importantes liées aux conflits de valeurs, Sylvie soutient que sa motivation en est peu affectée en général, car elle aime beaucoup son travail. Sa motivation est affectée seulement dans des situations très difficiles.

4.2.8 Les conditions d'un vécu peu souffrant des conflits de valeurs

Selon Sylvie, un contexte de travail permettant un meilleur vécu des conflits de valeurs offre un espace de dialogue, où il y a de l'écoute et de l'humour. L'esprit d'équipe et le respect entre collègues doivent être très présents. Il est important aussi que les attentes par rapport à la tâche soient claires pour éviter de naviguer dans le flou et de se sentir inconfortable. D'ailleurs, un processus d'évaluation continue de la part des supérieurs où il y a de la rétroaction, du renforcement positif et de la reconnaissance pourrait favoriser une meilleure communication et une relation de confiance selon elle. Sylvie soutient que la confiance en soi, la confiance entre collègues et avec les supérieurs constituent des atouts importants pour bien vivre les conflits de valeurs. Elle considère essentiel d'avoir des collègues qui ont confiance en leurs compétences et qui ont une capacité de se remettre en question, ce qui favoriserait les échanges. Des supérieurs qui miseraient davantage sur la collégialité plutôt que sur l'autorité aiderait aussi à favoriser la communication.

Bien que, selon Sylvie, ses collègues partagent généralement ses valeurs concernant la tâche, elle est d'avis qu'il est positif de voir exister une diversité de valeurs au sein d'une même équipe. Par contre, pour que cette divergence devienne un atout, il doit impérativement y avoir un espace de discussion, de débat et de confrontation dans un contexte d'échange, de confiance, voire de camaraderie. La confiance demeure un élément primordial selon elle, puisque le pouvoir d'influence devient nul si cette confiance est inexistante, augmentant le sentiment d'impuissance en situation de conflits de valeurs : « C'est parce qu'à partir du moment où on te fait pas confiance, où on fait pas confiance en ton jugement, ben là t'as beau vivre un conflit de valeurs, l'exprimer, exprimer pourquoi tu le penses, t'auras pas beaucoup d'écoute, on te fait pas confiance. C'est terrible. »

Selon elle, la confiance et l'espace de parole sont donc les deux éléments principaux pour favoriser un vécu positif du conflit de valeurs : « Je vais avoir l'impression que j'apporte pas ma pierre à l'édifice. C'est beaucoup un travail d'équipe qu'on fait. [...] si j'arrive pas à faire valoir ce que je pense être important et à faire partager ça avec le reste de mon équipe, j'ai l'impression que j'ai pas fait ce que j'avais à faire. » Sylvie a besoin de pouvoir proposer des solutions lorsqu'elle fait face à un problème. L'ouverture des patrons devient donc un élément important dans le vécu du conflit de

valeurs. Sylvie souligne d'ailleurs que ça l'aiderait beaucoup d'avoir accès aux discussions sur les orientations prises pour la programmation :

Je pense qu'il y a un bouillonnement d'idées auquel nous autres, on n'a jamais accès et on se fait parachuter des décisions qui sont peut-être les bonnes, mais je ne le sais pas. Et je suis plate, mais tant que je suis pas convaincue, j'ai beaucoup de misère à appliquer. Pas que je vais ruer dans les brancards, mais tsé, prenez le temps de me convaincre, pis je vais être un tabarouette de bon soldat si vous me convainquez.

4.3 Le portrait de Guillaume

Guillaume souhaitait participer à la recherche principalement parce que le sujet qui y était abordé le touchait. Il se sentait concerné par la question des conflits de valeurs et avait envie d'en parler.

4.3.1 Points saillants

Le portrait de Guillaume est marqué par le caractère existentiel du sens du travail. La notion de citoyenneté revient souvent dans son discours. Son travail constitue un moyen de marquer son action dans le monde pour le transformer, dans le souci d'une plus grande justice sociale. Pour ce faire, il considère le journalisme comme étant un moyen d'éclairer les citoyens sur le monde qui les entoure. Le journalisme qui se pratique dans son organisation n'est toutefois généralement pas à la hauteur de ses attentes. Il se retrouve à travailler pour un radiodiffuseur qui ne joue pas le rôle qu'il devrait jouer, selon lui. Il doit lui-même faire certaines choses dans le cadre de son travail qui ne correspondent pas à ce qu'il croit être un journalisme pertinent et d'intérêt public. Dans ces cas-là, il ressent beaucoup de frustration et d'impuissance. Son devoir de réserve constitue aussi un autre souci important puisqu'il ne peut exercer sa volonté de contribuer à la société par le militantisme.

C'est donc la trame de fond du vécu de Guillaume par rapport aux conflits de valeurs au travail. Il est très critique face au radiodiffuseur qui néglige selon lui l'essentiel et nivelle par le bas pour des considérations de compétitivité et de « rendement » en terme de cotes d'écoute, alors que son mandat public devrait primer avant tout. Ces critiques mettent en exergue le grand besoin de cohérence de Guillaume. Malgré le fait qu'il arrive généralement à protéger son travail et sa motivation de ces considérations, ses frustrations de ne pas pouvoir exercer son métier en cohérence avec les valeurs qui l'ont guidé vers le journalisme l'accompagnent tous les jours. Il y a une forme d'« écoeurement » et de déception dans son discours face aux orientations prises par le radiodiffuseur et ses gestionnaires. Guillaume affirme néanmoins être arrivé à un certain niveau de détachement par rapport à ces questions, ce qui lui permet d'être relativement épanoui au travail. Il apprécie beaucoup ses relations

avec ses collègues et il se concentre sur ses propres tâches qu'il veille à mener à bien afin d'en retirer une satisfaction.

4.3.2 Les valeurs de Guillaume

Les principales valeurs énoncées par Guillaume sont les suivantes : le souci de son prochain, l'honnêteté, la franchise, la transparence, l'optimisme, le don de soi, l'écoute, la curiosité et l'amour. Il se dit allergique à l'égo. Dans son travail, Guillaume accorde beaucoup d'importance au souci de servir l'intérêt public et au respect des personnes et de leur intelligence, particulièrement en ce qui a trait au public. Il est motivé par l'envie d'avoir un impact sur la société. Il accorde beaucoup d'importance à l'intégrité envers soi-même et a, par conséquent, grand besoin de cohérence entre ses actions et ses valeurs. Il alloue également une grande importance au respect de la hiérarchie. Il a donc tendance à adopter un comportement obéissant envers ses supérieurs au travail, tout en conservant son esprit critique.

Pour Guillaume, un bon journaliste est persévérant, rigoureux et allumé. Il a aussi le sens de l'initiative et une éthique de travail où il ne se laissera pas influencer :

C'est quelqu'un qui euh... premièrement, qui va être persévérant, qui va aller au bout de ce qui, pas nécessairement de ce qui lui est demandé, mais de ce qui s'impose comme rigueur de travail. Puis, un bon journaliste, ça va être quelqu'un qui va reculer devant rien pour justement faire sortir une nouvelle qui doit être sue par la population en général, et c'est quelqu'un qui va fouiller, fouiller, fouiller constamment, bref, c'est juste pour moi une question de persévérance beaucoup, je pense, et puis de refus aussi de rentrer dans une certaine routine où là c'est facile, où là, tu fais que du superflu finalement tsé.

Un bon journaliste doit veiller à être efficace en faisant son travail de façon honnête, rigoureuse et sérieuse. Guillaume est énervé par la paresse professionnelle. Un journaliste doit faire preuve d'humilité dans sa pratique et veiller à fournir une information de qualité. Pour Guillaume, le respect de l'intelligence s'exprime dans le traitement de la nouvelle. Une nouvelle qui serait trop simplifiée ne respecterait pas l'intelligence du public, selon lui. Avec les collègues, Guillaume valorise l'harmonie, l'esprit d'équipe, le plaisir et la camaraderie. Enfin, il accorde de l'importance à la performance lorsqu'elle n'est pas que finalité : « Moi, j'aime la performance pour l'impact que ça peut avoir sur la qualité du produit en bout de ligne.... Comme moyen, mais pas comme fin. »

4.3.3 Le sens que Guillaume donne à son travail

De par son action dans le cadre de son travail, Guillaume souhaite contribuer à faire des bons citoyens :

Je pense que le... une valeur ce serait le... faire des bons citoyens, le devoir de construire une citoyenneté éclairée, ça, c'est vraiment le diffuseur public. Je sais pas si quelqu'un qui travaille à TVA te dirait la même chose, mais c'est de participer à un travail collectif de pédagogie pour faire de nous de meilleurs citoyens... informés... qui feraient de meilleurs choix éclairés... Je sais pas si c'est naïf ou utopique, mais je pense que... au départ, c'est ça. Moi, mon objectif, c'est de participer à cet effort-là. Pis de deux, c'est aussi une simple volonté d'assouvir des curiosités... ma curiosité à moi, personnelle. Je suis un junky de l'information, alors, c'est tout à fait naturel pour moi de me retrouver dans cette situation-là, de faire ce travail-là.

Pour Guillaume, il est primordial d'être stimulé par son travail et de se sentir utile :

Que ça me stimule, que ça me remplisse, que je me sente utile comme citoyen à travers mon travail, c'est important. Puis, c'est pas toujours... de plus en plus, c'est pas nécessairement... je me sens pas toujours stimulé comme je le voudrais par mon travail. C'est ce que je recherche, d'être stimulé et de me rendre utile pour la société.

Selon lui, les valeurs du radiodiffuseur public devraient se concentrer sur un certain devoir de pédagogie, de formation des citoyens, de transmission des connaissances et de démocratisation du savoir. Il est contre la tendance à la simplification de la nouvelle que l'on retrouve selon lui dans les médias en général. Son idéal serait que le radiodiffuseur serve l'intérêt public intelligemment, dans le respect de l'auditoire et des employés. Le radiodiffuseur public a un devoir de résistance malgré la concurrence, malgré les prérogatives financières et politiques. La responsabilité sociale du radiodiffuseur public est de refléter l'ensemble de la société canadienne.

4.3.4 Sa satisfaction au travail

Alors que Guillaume se dit assez satisfait au quotidien, une souffrance transparaît lorsqu'il aborde son rapport au travail de façon plus générale. Tout au long des entrevues, il a exprimé beaucoup de frustrations, voire de l'«écoeurement» quant à la philosophie de l'information du radiodiffuseur, au traitement de la nouvelle, aux conditions de travail imposées aux employés, à certaines tâches qu'il doit accomplir et avec lesquelles il n'est pas à l'aise. Ce sentiment demeure présent, de façon moins importante toutefois, relativement à l'attitude de certains collègues et patrons. Il se dit cependant assez satisfait au travail grâce à l'acquisition d'un certain détachement par rapport à ces questions. Il se concentre sur l'exécution, sur la volonté d'un travail bien fait et il veille à conserver des relations harmonieuses avec les membres de son équipe. Sa motivation à se rendre au travail s'explique par les relations interpersonnelles qu'il entretient, par la liberté professionnelle dont il bénéficie et par sa passion de l'information.

Parmi les insatisfactions qu'il exprime, plusieurs touchent directement le sens qu'il donne à son travail : « Ce qu'on nous demande en terme de contenu, ben c'est contraire à certaines de mes valeurs,

ce qui fait en sorte que mon attachement à l'entreprise [au radiodiffuseur public] est pu le même. Alors, forcément, tu regardes plus ailleurs, ce qui se fait, voir s'il y a d'autres choses. » Guillaume remet constamment son travail en question et envisage la possibilité d'aller travailler ailleurs. Il n'adhère pas à la philosophie de l'information du radiodiffuseur. Selon lui, le contexte de compressions et la concurrence entraînent un nivellement vers le bas où l'éthique journalistique n'est pas respectée et où des sujets faciles sont privilégiés. Il croit quand même que le contenu est de plus grande qualité que celui de la concurrence, mais il déplore une tendance au sensationnalisme et une certaine impertinence pour des visées populistes. Selon lui, au nom de la « performance » et de la rapidité, il y aurait une négligence du respect des normes journalistiques. Par conséquent, Guillaume ne croit pas, de façon générale, en la programmation du réseau d'information, bien qu'il croit en certains produits qui respectent le mandat du radiodiffuseur public. Il pense cependant qu'il se fait beaucoup de « fast food » et de « remplissage » à l'antenne d'un réseau d'information en continu. Selon lui, une certaine paresse professionnelle, une fatigue et un manque de moyens dû aux compressions mèneraient à une diminution de la qualité de l'information, entraînant des conséquences sociales importantes en raison du rôle qui incombe à un radiodiffuseur public. Ces insatisfactions notoires quant à la qualité du produit en ondes sont réapparues tout au long des entrevues. Cependant, dans son travail au quotidien, Guillaume arrive à être satisfait, car il jouit d'une certaine liberté. Il se fait rarement imposer des sujets. Cette marge de manœuvre lui évite d'avoir à aborder trop souvent des sujets qu'il ne trouve pas pertinents : « Je suis vraiment content pour ma portion à moi, qui me concerne. Le contexte global, ça me fait chier là, mais pour ce que je fais, ça va. »

Guillaume a aussi exprimé des insatisfactions quant aux conditions de travail, en regard notamment au contexte de compressions financières dont souffre l'organisation. Il en a subi les conséquences personnellement dans le passé, bien qu'au moment des entrevues, il décrivait sa situation comme étant relativement satisfaisante. Il déplorait néanmoins une surcharge de travail, une grande fatigue et des difficultés au niveau de la conciliation travail-famille. Il raconte que ce contexte difficile affecte aussi le climat de travail puisqu'une grande partie des collègues, principalement ceux qui ont un statut de surnuméraires, en accusent les conséquences. Guillaume considère que les compressions ont un impact majeur sur les comportements des travailleurs qui sont fatigués et inquiets, mais qui veulent aussi « sauver leur peau ». De son point de vue, cette situation fait régner un climat d'individualisme, bien qu'il constate une solidarité entre les employés surnuméraires.

Guillaume présente également une insatisfaction quant à la gestion de l'organisation et à ses gestionnaires. Il n'entretient pas une relation de confiance avec ses supérieurs et préfère être prudent dans ses contacts avec eux. Il ne présente pas ses supérieurs comme travaillant dans l'intérêt de

l'organisation : « Dans la gestion de la direction, je pense qu'ils pourraient être plus habiles, pis couper par exemple dans les cadres qui sont beaucoup trop nombreux à l'heure actuelle, mais ils se protègent entre eux tu vois. »

Bref, Guillaume vit du mécontentement quant au traitement de la nouvelle et à la gestion de l'organisation, mais il veille à y prendre une certaine distance émotive afin de se concentrer sur l'accomplissement de ses tâches et sur ses relations interpersonnelles.

Ça fait que c'est ça, ça affecte pas ma satisfaction ou mon travail personnel dans ma petite description de tâches, dans mon travail que j'ai à faire tous les jours. Et est-ce que comme journaliste ou comme professionnel, je me sens pleinement satisfait du milieu de travail dans lequel j'évolue et est-ce que je fais du journalisme comme je voudrais en faire? Non, c'est sûr, mais dans ce qu'on me demande de faire, je le fais en étant satisfait. En répondant aux objectifs, je me sens satisfait.

4.3.5 Les conflits de valeurs au travail de Guillaume

Le principal conflit de valeurs au travail vécu par Guillaume se situe au niveau de son envie de s'impliquer comme militant, alors que le devoir de réserve du journaliste l'en empêche. Il ne peut prendre position publiquement comme citoyen, alors que, parallèlement, il ne trouve pas que son travail lui permet d'être aussi utile à la société qu'il le voudrait. Le contexte social et politique actuel l'indigne beaucoup et il peine à masquer son indignation au quotidien :

C'est ça, moi une de mes valeurs, c'est un peu le souci de l'autre et le souci de l'autre, c'est aussi lié au fait de se sentir utile pour la société, mais dans mon travail, je trouve des fois que... c'est là ma frustration principale depuis un certain temps, pis j'en parle beaucoup avec ma conjointe, c'est vraiment, on est dans une époque vraiment merdique à l'heure actuelle, socialement parlant, politiquement ça a jamais été aussi mal, bon tu le sais, mais dans le type de travail qu'on fait, il y a aucune façon comme citoyen de vivre pleinement comme citoyen... Aucune implication possible... Aucun... [...] Aucune prise de position possible. C'est comme un bâillon qui nous est imposé d'un commun accord, parce que j'accepte de rentrer dans cette logique-là parce que je fais un travail de journaliste, j'ai une neutralité, une objectivité à respecter, mais dans le contexte actuel, ça devient frustrant.

Guillaume a aussi écrit dans son journal de bord : « Quasi quotidiennement, volonté de tout abandonner pour m'impliquer socialement, libéré de mon devoir de neutralité + objectivité sans faille. »

Ce conflit de valeurs est intimement lié avec l'opinion de Guillaume au sujet du traitement de la nouvelle du radiodiffuseur :

La valeur dont je te parlais tantôt, le respect de l'intelligence des gens, c'est une valeur à laquelle je tiens, il y a souvent, dans ma vision des choses et de l'information des nouvelles, c'est là que ça se situe beaucoup... Certaines nouvelles qu'on veut mettre de l'avant, qui selon moi ne sont absolument pas dignes de mention, ben on persiste à toujours vouloir les ramener. Ou sinon, une façon de traiter un sujet, mais très très superficielle.

Guillaume vit plusieurs situations où ce conflit de valeurs ressurgit. Dans son respect de la hiérarchie par exemple. Dans ses relations avec ses patrons, il use de prudence et de pragmatisme. Il dénonce donc peu les façons de faire auprès des personnes en autorité. Il se retrouve alors parfois à faire des choses qu'il n'aime pas ou à dire des choses qui vont à l'encontre de ses valeurs en ondes. Guillaume s'accuse de manquer de courage à cet égard :

Ça peut être paradoxal respecter la hiérarchie. [...] Parce que je dénonce certaines de leurs décisions, de leurs actions, de leurs façons de faire, mais je respecte la hiérarchie... C'est parce que dans une organisation, si tu la respectes pas, ça devient... En tout cas... [...] C'est ça, une opposition entre deux valeurs, mais je pense qu'il y a moyen de communiquer l'opposition avec un certain respect de la hiérarchie tsé. [...] Souvent, je me suis trouvé un petit peu, j'ai manqué de courage dans certaines situations... Mais en même temps, je suis prudent parce que tu peux tellement en payer le prix.

Le conflit de valeurs que vit Guillaume par rapport au traitement de la nouvelle est d'autant plus difficile à vivre pour lui qu'il doit s'afficher publiquement avec un discours auquel il n'adhère pas :

Et puis il y a une certaine frustration que j'ai aussi qui revient aussi bon dans la perspective où tu respectes la hiérarchie, où tu fais ce qu'on te demande, ben, tu fais pas toujours ce que t'aimes forcément, ça c'est présent dans n'importe quel milieu de travail, peu importe où t'es, mais c'est juste que là tu le fais de façon publique. T'es pas limité à ton cercle dans ton milieu de travail. Je suis en ondes en train de parler de choses... de donner l'impression que j'accorde de l'importance à un truc alors que j'y accorde aucune importance (rire).

Pour lui, c'est une situation insoluble sur laquelle il n'a pas de pouvoir tant qu'il sera employé de l'organisation. Il essaie par conséquent de s'en détacher. Il en ressent tout de même du malaise. Il a souvent l'impression de jouer le jeu des médias ou d'être utilisé à des fins corporatistes. Son malaise est moins grand lorsque ce n'est pas lui qui traite une nouvelle avec laquelle il n'est pas d'accord, mais le fait d'être associé à un « show » de nouvelles qui présente des nouvelles qu'il trouve parfois « complètement absurdes » le rend quand même mal à l'aise. Guillaume a soulevé à plusieurs reprises le fait qu'il a besoin d'une certaine liberté dans son travail de journaliste pour s'y sentir à l'aise et continuer à le faire.

Guillaume vit aussi plusieurs conflits de valeurs en lien avec les conditions de travail et la façon des gestionnaires de gérer l'organisation et ses ressources humaines :

C'est le respect des personnes point à la ligne, parce que là, ça entraîne des fois des situations où c'est frustrant de voir des collègues perdre leur emploi, perdre la qualité de vie à travers leur travail, avoir moins d'heures, être barouettés à gauche et à droite, quand t'as des patrons pour qui, compressions ou pas là tsé, ça va rondement. Ben oui, ça va rondement pis des promotions pis tout ce que tu veux... C'est ce qui me donne un conflit majeur.

Guillaume est heurté dans ses valeurs par cette situation. Il déplore le discours « politique » des patrons dont il fut lui-même témoin. Il n'a pas confiance envers les patrons de l'organisation. Il dénonce le favoritisme par contacts et les injustices qui l'accompagne. Il vit une grande frustration par rapport à ces constats, d'autant plus que les conditions de travail des employés ayant un statut de surnuméraires sont très difficiles. Il note une augmentation de la tâche de travail, une fatigue professionnelle collective, des injustices, des horaires difficiles, ce qui affecte la santé de ses collègues. Il observe un manque de considération et de respect envers les employés au statut précaire qui ont très peu de pouvoir sur la situation. Guillaume constate également des tensions entre générations, où les jeunes ne sont pas respectés à leur juste valeur. Des tensions subsistent aussi entre les personnes ayant un statut permanent et les surnuméraires. Selon lui, cela mène à un climat où les valeurs sont moins collectives et plus individuelles. Bref, ce contexte heurte ses valeurs d'amour et de souci se son prochain. Il en ressent beaucoup de frustration et un grand sentiment d'impuissance.

Au moment des entretiens, Guillaume vivait moins les effets néfastes de ces conditions de travail difficiles qu'à un autre moment de sa carrière, mais il n'en était pas moins heurté dans ses valeurs. Par le passé, il a subi des conditions de travail très difficiles, lui faisant sérieusement envisager de quitter son emploi. Cette situation l'a énormément affecté au niveau du stress, et bien que sa situation se soit nettement améliorée, il travaille depuis à acquérir un détachement émotif par rapport à son employeur. Enfin, Guillaume a soulevé plusieurs contradictions entre le discours institutionnel du radiodiffuseur et ses actions, notamment en ce qui a trait à la diversité culturelle. Selon lui, le radiodiffuseur ne remplit pas son mandat de refléter la diversité culturelle en ondes.

4.3.6 Les réactions de Guillaume aux conflits de valeurs

Dans le vécu de ses conflits de valeurs, Guillaume ressent principalement de la frustration, de la colère, de l'angoisse, de la tristesse, du stress et de l'impuissance. La frustration et le sentiment d'impuissance reviennent tout au long des entrevues. Par contre, il dit ne plus laisser le sentiment de frustration le miner, bien qu'il soit présent. Il ressent aussi de la gêne et du malaise lorsqu'il aborde une nouvelle qu'il trouve absurde. Lorsqu'il doit faire des interventions en ondes à mandat « corporatiste », il a le sentiment d'être utilisé. Il se sent frustré de plusieurs choses, notamment de voir

des collègues perdre leur emploi ou leur qualité de vie, alors que les patrons ne subissent pas les coupures. Quant aux conditions de travail, il a un sentiment d'injustice. Le manque de respect et de considération envers les employés le met très en colère : « Tsé la rage que peut provoquer l'injustice, c'est une rage qui est saine, c'est une bonne rage le sentiment d'injustice. » Il a souvent le sentiment d'être inutile et qu'on ne considère pas la pertinence de son travail de journaliste à sa juste valeur. Il n'a pas beaucoup d'espoir que la situation change.

Guillaume parle beaucoup de ses frustrations vécues au travail avec des collègues en qui il a confiance ainsi qu'avec sa conjointe. Il écoute ses émotions et les verbalise. Son humeur n'est pas affectée par ses conflits de valeurs au travail et il veille à protéger ses tâches. Il n'intervient pas souvent pour influencer les décisions avec lesquelles il n'est pas d'accord. Lorsque ça le concerne directement, il va déterminer si c'est un enjeu pour lequel il vaut la peine de se battre. Il trouve parfois des compromis, par exemple en utilisant un peu de sarcasme dans sa façon de présenter une nouvelle qu'il trouve absurde. Souvent, il choisit de garder ses réflexions pour lui, car il juge que ce n'est pas son rôle d'intervenir sur le choix de nouvelles. Il a souvent mentionné pendant les entretiens qu'il choisit ses combats et qu'il ne peut rien changer. Donc, il respecte la hiérarchie et ne s'exprime que lorsqu'il le juge important. Souvent, il reste silencieux parce qu'il y a peu de temps pour se lancer dans des débats de fond. Il souhaite aussi garder ses énergies. Il considère que la quantité de faits divers qu'il préférerait ne pas voir en ondes est trop grande pour qu'il puisse se permettre d'intervenir chaque fois. Concernant les conditions de travail, il en parle beaucoup avec les collègues et il s'informe de la situation auprès d'eux. Il manque cependant de temps pour s'impliquer davantage dans la cause des surnuméraires. Il reste tout de même prudent dans l'expression de ses frustrations afin de ne pas subir de représailles qui affecteraient ses conditions de travail. L'utilisation de l'humour est importante pour lui et permet d'acquérir un certain détachement. Il ne quitte pas son emploi malgré ses remises en questions et ses insatisfactions surtout à cause de ses responsabilités financières.

Ces façons de réagir l'aident aussi à résoudre ses conflits de valeurs selon lui. Le détachement, le fait d'en parler et le fait d'envisager d'aller travailler ailleurs lui permettent de se sentir mieux. Guillaume a aussi un collègue à qui il confie beaucoup ses préoccupations au travail. Il lui sert de conseiller et de soupape. C'est une personne qui l'aide à mieux vivre ses conflits de valeurs selon lui. Il le considère comme un allié, qui l'aide à faire la part des choses. Il ne dépense pas d'énergie sur des enjeux perdus d'avance ou qui n'en vaudraient pas la peine. C'est pourquoi il veille à exécuter son travail avec beaucoup de professionnalisme, à conserver une emprise sur la qualité de son travail. Parmi les éléments qui l'aident à mieux vivre ses conflits de valeurs, il y a la solidarité dans la précarité qu'il trouve auprès de ses collègues qui vivent cette situation. Les frustrations sont partagées

entre collègues par la discussion. Il relativise aussi beaucoup l'importance des conflits de valeurs pour arriver à prendre une distance émotive. « Ben c'est une certaine résilience là tsé ou un pragmatisme, en ce moment, je peux pas juste me contenter d'aller travailler ailleurs du jour au lendemain, alors je me dis que je vais continuer à le faire, pour l'instant, et une résilience dans le sens où je sais que je peux pas changer grand-chose à la situation actuelle, alors tout ça provoque un certain détachement qui me permet de surfer. » Il tente aussi d'accorder moins d'importance au radiodiffuseur en tant qu'institution : « Depuis un an, je me suis dit que non, c'est fini. Pis là... Relaxe... Dans le sens où j'ai une distance émotionnelle face à tout ça. Je suis zen... [...] de plus en plus, j'ai découvert des mécanismes pour faire en sorte que ça m'affecte moins finalement et de me dire que la vie ça s'arrête pas [au radiodiffuseur public] là tsé... » Par contre, il cherche quand même à établir ses limites afin de respecter son besoin de cohérence avec ses valeurs. Il se sent incapable de marcher sur ses convictions. Il considère quand même que son conflit de valeurs lié à son envie de militer n'est pas résolu.

4.3.7 Les conséquences du conflit de valeurs

Au moment des entrevues, les conflits de valeurs au travail vécus par Guillaume avaient surtout des conséquences sur son rapport au travail. Par exemple, il parlait de son détachement, de son envie de quitter son emploi pour aller ailleurs et de protéger son travail au quotidien des conflits de valeurs qu'il vit. Il a tendance à « ruminer ses frustrations » à la maison, plutôt que d'en être affecté dans son humeur au travail. Ses relations avec les collègues ne sont pas « empoisonnées » par les conflits de valeurs. Il conserve une bonne motivation parce qu'il aime ce qu'il fait, notamment en raison de la liberté qu'il y trouve. Il ressent donc une bonne satisfaction liée à la réalisation de ses tâches.

La situation plus difficile qu'il a vécue dans le passé l'a amené à vivre une démotivation et un stress, au point où il souhaitait de quitter son emploi. Son humeur était fortement affectée et les conséquences se faisaient ressentir dans sa vie personnelle. Ce sont les conditions de travail qui l'ont mené à cet état et le fait « de ne plus croire en l'entreprise pour laquelle tu travailles ». Il a vécu beaucoup de frustration et de sentiment d'impuissance en raison notamment du manque de reconnaissance et du discours contradictoire des patrons.

4.3.8 Les conditions d'un vécu peu souffrant des conflits de valeurs

Un climat de confiance est important pour pouvoir s'exprimer. Pour Guillaume, il doit y avoir une bonne communication et une confiance mutuelle pour pouvoir appliquer ses valeurs, à tout le moins, à son échelle. Il considère que l'écoute des collègues et des supérieurs est importante afin de pouvoir exprimer ses frustrations. Pour Guillaume, il serait important que les supérieurs s'intéressent

d'avantage à ce que les employés ont à dire. Enfin, un élément qui nuit au vécu des conflits de valeurs, selon Guillaume, est le peu de temps de réflexion dont il dispose au travail.

4.4 Le portrait de Simon

Au départ, Simon ne considérait pas sa participation à la recherche comme étant pertinente puisqu'il disait ne pas vivre de conflits de valeurs au travail. Il croyait qu'il n'aurait rien à dire à ce sujet. Finalement, il a décidé d'y participer afin d'exprimer son point de vue sur ses valeurs et son travail. Il avait envie de défendre le radiodiffuseur public en exprimant sa satisfaction d'y exercer un travail qui correspond à ses valeurs et à son idéal journalistique.

4.4.1 Points saillants

C'est donc avec la volonté d'amener un point de vue positif sur le radiodiffuseur public que Simon a participé à la recherche. Pour lui, on y présente de l'information pertinente, soit une information claire, facile à comprendre et d'intérêt public. Le traitement de la nouvelle par le radiodiffuseur public correspond à sa vision de ce qu'est du bon journalisme. L'efficacité et le rendement au travail sont des éléments très importants pour lui. Il considère qu'il faut offrir le maximum parce que le radiodiffuseur public est « le meilleur endroit pour faire du journalisme » et parce qu'il a un mandat public important. Simon a un grand sentiment de loyauté envers l'organisation. Il vit peu de frustrations dans son travail. Lorsqu'il n'est pas d'accord avec une décision au niveau du contenu de la nouvelle, il arrive généralement à l'influencer dans le sens qu'il souhaite. Concernant les conditions de travail et la gestion de l'organisation, elles n'engendrent pas de grandes insatisfactions chez Simon. Il accepte assez facilement les conditions de travail difficiles provoquées par le contexte de compressions financières. Il le voit comme une sorte de sacrifice à faire pour avoir le privilège de travailler au « meilleur endroit pour faire du journalisme ».

4.4.2 Les valeurs de Simon

Simon a pour principales valeurs la curiosité, la générosité, l'esprit de famille, l'humilité, la loyauté et l'optimisme. Il entend par optimisme le fait d'avoir une forme de résilience, soit « être capable de voir le bon côté, voir le verre à moitié plein au lieu d'à moitié vide. » Il est important pour lui de garder un esprit positif : « C'est peut-être ça au niveau des valeurs qui fait que toute mon analyse des conflits [au travail] est teintée par ça, parce que j'essaie tout le temps de voir les bons côtés, de rester positif. » Il accorde beaucoup d'importance à l'honnêteté et à la franchise. Il est important pour lui de dire les choses telles qu'on les pense. Dans ses relations, il considère important de faire preuve de loyauté, de franchise, de compassion et de souci de l'autre.

Au travail, faire preuve d'humilité signifie pour lui de rester généraliste comme journaliste sans « lever le nez » sur certaines nouvelles, de bien vulgariser l'information et de savoir reconnaître ses erreurs. Il accorde aussi beaucoup d'importance au fait de faire preuve de nuance dans la pratique du journalisme, ce qui signifie notamment pour lui de ne pas être militant en choisissant une cause à l'attaque accordée plus d'attention qu'une autre. Il valorise beaucoup la curiosité intellectuelle, ce qui implique de garder un esprit ouvert et une volonté de toujours apprendre de nouvelles choses. De plus, selon Simon, un bon journaliste doit être efficace, performant, travaillant, polyvalent, dynamique et aura « la même éthique de travail pour toutes les nouvelles ». Ses valeurs se traduisent par une grande importance accordée à l'exactitude des faits, à la rigueur, à l'assiduité, à l'équilibre des points de vue et à la « pertinence d'une nouvelle en fonction de l'intérêt public », avant de considérer les cotes d'écoute et la concurrence. Il s'attend donc à une droiture impeccable du radiodiffuseur parce qu'il s'agit d'une organisation publique se devant d'être indépendante de toute influence intéressée dans son contenu. Toujours au travail, le respect de l'autorité est important pour Simon, tout comme les relations cordiales entre collègues, qu'il souhaite axées sur la tâche, tout en étant agréables.

4.4.3 Le sens que Simon donne à son travail

Pour Simon, le travail de journaliste au sein du radiodiffuseur public est essentiel, car il contribue à veiller sur la démocratie. Le service public d'information sert de « chien de garde de la démocratie en surveillant le pouvoir judiciaire et politique de notre société ». Il s'agit pour lui de mettre les choses en perspective pour éclairer les citoyens et défendre les démunis. Pour y arriver, il doit faire preuve de rigueur et d'exactitude dans la nouvelle, tout en la rendant accessible et attrayante. Ainsi, pour Simon, son travail de journaliste sert l'intérêt public et c'est une motivation très importante pour lui. Travailler dans une organisation publique est primordial pour Simon et donne de l'importance à l'efficacité et à la performance au travail. Il possède la volonté de faire le meilleur travail pour le public.

Personnellement, il aime aussi le fait d'apprendre tous les jours, de satisfaire sa curiosité intellectuelle et de faire un exercice de vulgarisation de la nouvelle. Le journalisme est son premier choix de carrière : « J'ai toujours voulu être journaliste et depuis que je suis tout petit, c'est mon idéal professionnel. Couvrir tous les jours des sujets aussi variés. T'en apprend tous les jours. [...] C'est la seule job qui me permet de vraiment faire ça et d'être payé. » Ses attentes personnelles face à son travail sont d'être stimulé, d'apprendre constamment et d'être dans le bain de l'information. Il trouve passionnant de travailler avec des journalistes d'expérience à qui il voue une grande admiration. Les sacrifices qu'il doit faire quant aux conditions de travail en valent la peine selon lui. Simon ne travaillerait pas ailleurs. Il a déjà refusé d'autres emplois dans le privé, lui offrant des horaires stables

par exemple, parce que son besoin de cohérence avec ses valeurs est trop grand pour quitter le radiodiffuseur public. Il s'attend par conséquent à une indépendance sans reproches de cette institution. Au travail ou dans sa vie personnelle, il défend souvent le radiodiffuseur public contre les critiques qui peuvent lui être administrées.

4.4.4 Sa satisfaction au travail

De manière générale, la satisfaction au travail de Simon est très élevée, malgré de petites frustrations qu'il réussit à bien gérer grâce à la cohérence d'ensemble qu'il retrouve chez le radiodiffuseur public. Il considère que sa vie professionnelle est comblée parce qu'il aime le fait de travailler dans cette organisation qui correspond à son idéal journalistique. Pour lui, il s'agit d'un privilège d'y travailler :

Comme journaliste, quand on sort de l'université, on nous dit qu'on est le quatrième pouvoir avec les idéaux journalistiques extraordinaires. Et là, quand on a la chance de travailler pour un radiodiffuseur qui les a, ces idéaux-là, et qui les encadre et qui les écrit et qui se donne un ombudsman et un service qui traite les plaintes des téléspectateurs avec énormément de sérieux, ce qu'aucun autre au Québec fait... Ça, c'est les valeurs journalistiques.

Selon lui, tous ceux qui ont appris le journalisme veulent travailler chez le radiodiffuseur public, car c'est l'endroit qui répond le mieux aux normes journalistiques. « Ben c'est sûr que c'est ça qui fait que c'est stimulant de travailler [chez le radiodiffuseur public]. C'est qu'on a l'impression d'être à l'endroit où toute la crème de la crème est réunie. Ça a un effet très positif. » Concernant le traitement de la nouvelle, il est satisfait de ce qui s'y fait, malgré certains éléments qui pourraient être améliorés. Il constate notamment que les compressions budgétaires ont un effet négatif sur la qualité du produit en ondes, mais ce n'est pas assez important pour qu'il cesse de croire que le journalisme qui s'y fait est d'excellente qualité.

Le contexte de travail le satisfait généralement aussi. Son milieu de travail permet à Simon de côtoyer des journalistes qu'il admire beaucoup. Il considère son milieu de travail comme stimulant. Il y rencontre des gens intéressants et il est en plein dans l'action de l'actualité. Il aime aussi travailler avec des collègues de talents qui partagent son idéal journalistique. Cependant, les horaires difficiles, la précarité, le manque de moyens parfois, peuvent lui causer de la frustration et rendre sa vie compliquée. Par contre, il accepte facilement l'instabilité et la précarité, ce qui atténue son insatisfaction à cet égard. Il dit ne pas garder de frustrations en lien avec les conditions de travail difficiles. Il regarde sa situation de travail de façon optimiste et y trouve des avantages. Bien qu'il ne se sente pas reconnu par la direction de l'organisation, il sent que ses collègues et supérieurs immédiats lui font confiance, ce qui lui donne beaucoup de satisfaction : « Les très hauts patrons ont aucune idée que je suis là, que j'existe,

mais en même temps, les collègues que je côtoie tous les jours, je vois bien qu'ils aiment ça travailler avec moi. Je sais que ma compétence est reconnue là, mais pas au niveau supérieur. » Simon a une relation de confiance avec les patrons qu'il côtoie au travail et il apprécie le fait qu'ils soient consciencieux. Il considère toutefois que la gestion de l'organisation est souvent mauvaise. Inefficacité, gaspillage de ressources, mauvaise gestion du personnel, manque de connaissances et de considération du travail des employés font partie de ses objections dans l'exercice de gestion. Cette situation lui cause une frustration, mais qui ne le mine toutefois pas dans son travail au quotidien ni dans d'autres sphères de sa vie. Il ressent aussi de la frustration de constater, par la même occasion, que la loyauté dont il fait preuve envers l'organisation ne s'exprime pas de façon réciproque. Il y a aussi une diminution du plaisir au travail lorsque les compressions financières ont un trop grand impact sur la qualité du produit. Sa motivation au travail est diminuée lorsqu'il y a un manque de ressources pour faire un travail de qualité.

Ses relations interpersonnelles au travail lui procurent une grande satisfaction de façon générale. Il s'entend bien avec ses collègues, il aime le travail d'équipe et la confiance qu'il y perçoit. Il aime aussi sentir qu'on reconnaît la qualité de son travail et qu'on lui fait confiance. Il n'est pas non plus dérangé par certains échanges tendus parce qu'il estime que cela fait partie de la réalité du travail dans une salle de nouvelles. « Mais moi c'est quelque chose qui me dérange pas du tout. Pis je comprends que le fait qu'on soit dans une salle de nouvelles, je m'attends à ce que ça roule vite des fois, pis des fois il y en a qui parlent plus fort que d'autres et je me sens pas mal à l'aise ou personnellement attaqué. » Simon est davantage dérangé par les gens qui cassent du sucre sur le dos du radiodiffuseur public. Cependant, en général, il considère que ses collègues et lui défendent un idéal commun et qu'il y a une solidarité entre les collègues, même dans un contexte de compressions, ce qu'il considère comme un aspect positif de son travail.

En somme, Simon est satisfait au travail. Les conditions de travail parfois difficiles constituent pour lui un sacrifice qui en vaut la peine, et il n'en garde pas de frustration. Il sent que c'est un travail et une organisation qui lui correspondent et il ne se voit pas travailler ailleurs : « ... ce qui me fait endurer toute cette incertitude-là pis ces postes-là, ces horaires-là impossibles, c'est le fait de travailler dans un endroit qui pour moi est ce qui se fait de mieux au niveau journalistique. »

4.4.5 Les conflits de valeurs au travail de Simon

Somme toute, Simon considère qu'il vit peu de conflits de valeurs au travail. Pour lui, le radiodiffuseur public constitue le meilleur endroit où il peut s'épanouir comme journaliste. Pour Simon, il est normal d'accepter des conditions de travail difficiles pour avoir la chance de travailler chez le

radiodiffuseur public : « Oui, parce que malgré toutes les frustrations, n'empêche qu'on travaille pour le diffuseur public, pour le service public de l'information. On sert l'intérêt public. Ça devrait être notre priorité dans le fond. » Les petits conflits de valeurs qu'il vit sont liés d'abord au contenu de l'information et ensuite, aux pratiques de gestion de l'organisation de travail qui le concernent ou qui concernent ses collègues. Il est aussi dérangé par l'attitude de certains collègues.

Simon vit de petits tiraillements quotidiens qui se traduisent, la plupart du temps, par des discussions au sujet du contenu de l'information. Lorsqu'il y a un désaccord sur le traitement d'une nouvelle, soit Simon arrive à influencer la décision en faveur de sa position, soit il se rallie à une décision différente de son point de vue. Par contre, Simon n'a jamais dû se rallier à une décision contredisant complètement ses valeurs : « ... il y a peu de fois où j'ai vécu personnellement les conflits de valeurs. J'ai toujours négocié et réussi à m'en sortir. » Il connaît toutefois des histoires vécues par ses collègues qui ont dû agir contre leurs valeurs. Simon aurait très mal vécu ces situations lui-même. Les petits désaccords qu'il rencontre au sujet d'une nouvelle varient. Il peut s'agir par exemple d'une situation où il aimerait un plus grand respect de la vie privée d'un individu dans le traitement d'une nouvelle. Il peut aussi être dérangé lorsqu'il rencontre un trop grand élitisme dans l'approche de l'information. Simon valorise beaucoup l'humilité dans son travail, ce qui se traduit par une préoccupation à rendre la nouvelle accessible. Il n'aime donc pas lorsque des collègues font preuve de fermeture ou de prétention à l'égard de certains sujets :

Pis l'humilité aussi je fais un lien avec le fait de pas se prendre pour un grand connaisseur pis s'adresser à un large public, et vulgariser. Ce que je disais de vulgariser, c'est pas une valeur, mais je le relie à rester humble et à s'adresser à tout le monde. Pis ça, c'est quelque chose qui entre en conflit avec (le radiodiffuseur public) des fois parce qu'on essaie d'être trop élitiste dans le genre de couverture pis ça, ça me fatigue.

Simon ne vit pas de conflits de valeurs important par rapport à l'idée de « faire un bon show » de nouvelles, soit de traiter l'information de façon plus « populaire » ou attrayante. Il se définit comme étant dans une recherche d'équilibre en ce sens. À ce sujet, il s'affirme satisfait du travail qui se fait au service d'information :

Mais en tout cas, ça va peut-être me revenir, mais même [au radiodiffuseur public] où on essaie de couvrir toute l'information, il faut quand même une fois de temps en temps, parler de ces choses-là (faits divers) parce qu'en plus, quand on en parle, avec la qualité de nos journalistes pis de nos reporters, on fait une meilleure job, pis on couvre mieux. C'est plus précis comme histoire pis on aide les gens à se faire une meilleure tête sur ces faits de société là, alors que d'autres pourraient lever le nez dessus... [...] Ce qui est pertinent pour nous va pas nécessairement être pertinent pour notre public. Ça doit faire en sorte que ceux qui vivent ces conflits-là comme énormes, moi je suis capable de dire qu'à un moment il faut en donner à un, pis une fois de temps en temps, il faut en donner à l'autre.

Par contre, en raison des compressions budgétaires, Simon constate que la couverture de faits divers qui ne sont pas d'intérêt public augmente et ce serait là son conflit de valeurs le plus notable. Il relativise néanmoins l'importance de cette situation en l'attribuant au contexte particulier des compressions qui ont un impact à des moments ciblés, particulièrement les fins de semaine. Ses frustrations viennent du fait de ne pas toujours pouvoir combler les exigences élevées qu'on a envers le radiodiffuseur public. Il accepte néanmoins assez facilement ces limites sur lesquelles les employés ont peu de pouvoir. De plus, Simon ne vit pas de conflits de valeurs avec le mandat commercial de l'organisation, car il estime que ça ne contamine pas la qualité du produit en ondes. Il arrive toutefois que les patrons demandent aux journalistes de faire la promotion d'autres produits du radiodiffuseur public en les présentant comme de l'information à l'intérieur d'un bulletin de nouvelles. Bien que peu fréquentes, ce sont des situations qui le mettent très mal à l'aise, d'autant plus que Simon est très exigeant envers son employeur sur ces questions. Il n'est cependant pas trop affecté par ce conflit de valeurs parce que sur ce plan, le radiodiffuseur se démarque, loin devant ses concurrents, en étant beaucoup moins porté qu'eux à faire de l'autopromotion. Il trouve quand même difficile de devoir accepter ces mandats sans pouvoir faire part de son point de vue à ceux qui prennent la décision.

Concernant les pratiques de gestion dans l'organisation, les compressions financières et les conditions de travail difficiles, Simon n'en est pas beaucoup affecté moralement. Il les déplore et les subit, mais il les accepte assez facilement. Lorsque témoin ou victime d'une mauvaise gestion de l'organisation par ses dirigeants, sa frustration se porte majoritairement sur la perte de gens talentueux et sur le gaspillage de fonds publics. Cependant, ce n'est pas très présent dans ses préoccupations de façon générale. Il ne se sent pas concerné par les problèmes de gestion, bien qu'il en soit directement touché en raison de l'instabilité et de la précarité de ses conditions de travail. Il vit des moments plus ponctuels de frustration ou de démotivation, mais ces préoccupations le quittent rapidement, car il ne se voit pas travailler ailleurs. Il vit toutefois un conflit de valeurs avec le fait qu'il sent que sa loyauté envers l'organisation n'est pas réciproque de la part de l'organisation. Il estime qu'il y est traité comme un numéro à l'instar de plusieurs de ses collègues.

Simon vit aussi quelques conflits de valeurs par rapport à l'attitude de certains collègues ou supérieurs. Il accorde beaucoup d'importance au respect de l'autorité. Il est par conséquent mal à l'aise lorsque des collègues confrontent l'autorité systématiquement. Il est aussi dérangé par l'attitude négative de certains collègues :

L'attitude de chialeux ou ben c'est ça tsé moi, comme je disais, l'optimisme, c'est peut-être moi qui est pas correct, qui est pas normal-là, mais l'attitude de quand on est face à une décision qui fait pas notre affaire, on se braque pis on veut pu rien savoir... Pis moi je me dis, ben c'est ça

qui me fatigue le plus pis souvent en étant celui qui est optimiste, ou ouvert au compromis, ben c'est moi qui se retrouve à faire ces choses-là, à travailler plus parce que l'autre, lui il est frustré, il fait le minimum, il est pu parlable. Ça, c'est les attitudes qui me dérangent.

Pour Simon, il est très important d'être efficace au travail malgré les frustrations rencontrées. Il est mal à l'aise avec ce qu'il qualifie de « négativisme stérile » de la part de certains collègues, ce qui se traduit par une démotivation à la tâche qui peut s'avérer contagieuse pour l'équipe. Il est d'ailleurs important pour lui de ne pas laisser les frustrations vécues affecter l'efficacité au travail. Selon lui, il faut plutôt faire preuve de loyauté, d'optimisme, de résilience et être ouvert aux compromis.

En somme, Simon vit peu de conflits de valeurs importants au travail, principalement parce qu'encore une fois, le radiodiffuseur public correspond au milieu professionnel idéal pour lui.

Et je pense que c'est important de le dire parce qu'il y a tellement d'employés [du radiodiffuseur public] qui cassent du sucre sur le dos [du radiodiffuseur public], à cause de [...] ces conditions-là, le fait qu'il y a du gaspillage, qu'il y ait autant de patrons, il y a plus de chefs que d'indiens... mais, tous ces gens-là qui chialent, est-ce qu'ils accepteraient de travailler dans des meilleures conditions pour produire un... d'accepter de baisser leur niveau professionnel ou journalistique pour avoir tout ce qu'ils réclament? Non, je pense pas.

Il est d'avis que l'intérêt public doit rester la priorité des travailleurs, peu importe les frustrations rencontrées au travail. Cela dit, bien qu'il déplore les pertes de talents, Simon respecte ses collègues journalistes qui quittent l'institution parce qu'ils sont insatisfaits de leurs conditions de travail.

4.4.6 Les réactions de Simon aux conflits de valeurs

Étant donné que Simon vit de petits conflits de valeurs au travail, ses réactions ne sont pas très émotives. Il vit de légers malaises et tiraillements, mais pas de grandes frustrations par rapport au traitement de la nouvelle, principalement parce qu'il y a place à la discussion, où il peut faire part de son point de vue et influencer les décisions. Il vit néanmoins de la frustration par rapport à la tendance plus générale du traitement de la nouvelle qu'il ne peut influencer. Par exemple, il constate qu'il y a une plus grande place accordée aux faits divers dans le contenu des bulletins. Il considère néanmoins que le conflit de valeurs au sujet du traitement de la nouvelle se passe davantage à un niveau intellectuel qu'émotif pour lui. Il vit avec un certain détachement les problèmes liés à la gestion de l'organisation, car il se sent loin des décisions. Il ressent quand même de la frustration devant des situations aberrantes, mais de façon ponctuelle. Par rapport à ses conditions de travail, il vit parfois de la frustration et de la démotivation, mais en général, il arrive à voir les avantages de sa situation. Il a aussi un sentiment d'impuissance par rapport à cette question, ce qui le résigne à accepter les choses telles qu'elles sont. Lorsqu'il voit ses collègues souffrir des conditions de travail, il ressent de la colère

et de la frustration, mais aussi de l'empathie, de la compassion et de la solidarité. Simon est plus émotif au sujet des conditions de travail qui le concernent. Sa motivation au travail a déjà été affectée sur plusieurs semaines par une déception importante due à ce qu'il considère comme une injustice dans son avancement professionnel. Lorsqu'il vit de la frustration dans d'autres situations, il s'agit d'un sentiment passager.

Quand il vit un conflit de valeurs en lien avec le contenu de la nouvelle, Simon en discute, émet son point de vue et tente d'influencer la décision, que ce soit avec les collègues ou avec son supérieur. Plus le conflit de valeurs est important pour lui, et plus il va tenir à défendre sa position. Si la décision ne va pas dans le sens de son point de vue, il accepte de se rallier au groupe après discussion. Concernant les conditions de travail, il va en discuter avec les collègues sans s'impliquer davantage pour faire changer les choses. Lorsqu'il est dérangé par une attitude négative d'un collègue qui affecte le travail, il en parle généralement à son supérieur. Simon rationalise beaucoup les situations où il vit des conflits de valeurs, et il se concentre sur le travail au quotidien. Son comportement est très axé sur la tâche et sur l'efficacité. Comme il ne peut envisager de travailler ailleurs, il se dit quelque peu résigné à accepter la situation au travail telle qu'elle est : « J'aurais beau chercher, je trouverais pas de place qui répond au critère que j'ai professionnellement. [...] Ça fait que finalement, j'accepte. » Il discute néanmoins des conditions de travail difficiles avec ses collègues et sa conjointe.

La façon de Simon de bien vivre ses conflits de valeurs liés au traitement de la nouvelle est d'exprimer son point de vue, de négocier et de tenter d'influencer les décisions qui y sont liées :

Oui, dans des cas où il y a des décisions qui sont prises. Ben, je me sens pas tirillé ou mal à l'aise, on va argumenter et si la décision reste la même, je vais décider si je me rallie ou... mais... ça m'est pas arrivé, je peux pas dire là que... tsé de mettre le doigt sur une chose que j'ai faite et que j'étais hyper mal à l'aise. Habituellement... Les fois où ça dépassait une certaine limite, en en parlant, on trouvait toujours un terrain d'entente. Moi j'ai pas eu de cas où il a fallu que je fasse quelque chose qui me mettait vraiment, vraiment mal à l'aise.

Il tente généralement d'influencer les décisions afin de conserver la pertinence de l'intérêt public dans la nouvelle, ce qui signifie d'éviter le sensationnalisme ou les faits divers. Il veille toutefois à ne pas faire preuve d'intransigeance à cet égard. Il choisit parfois de laisser passer des nouvelles qu'il juge moins pertinentes sans intervenir. Par contre, lorsqu'il y a des demandes à caractère corporatif de la part de la direction, il vit plus mal la situation, car il ne peut pas l'influencer.

En somme, Simon ne vit pas de malaise important lorsqu'il a la possibilité de parler et de trouver un terrain d'entente. Aussi, comme pour la question de l'autopromotion ou la couverture de faits divers, Simon relativise beaucoup l'importance des conflits de valeurs qu'il vit. Il accepte aussi les limites

qu'il attribue à un manque de moyens dans son travail, parce qu'il n'a pas de pouvoir sur cette réalité. Il lâche prise sur les situations qu'il ne contrôle pas et fait preuve d'une certaine forme de détachement et de distance émotive. Il rationalise aussi beaucoup en essayant de comprendre pourquoi les choses sont telles qu'elles sont. Simon choisit ses combats. Il n'a pas envie de militer pour changer les choses qui lui déplaisent au travail et il fait preuve d'optimisme face aux différentes difficultés qu'il y rencontre.

4.4.7 Les conséquences du conflit de valeurs

Simon se dit généralement peu affecté dans son humeur par les conflits de valeurs qu'il vit au travail. Les conflits de valeurs n'ont généralement pas d'effet sur ses interactions avec ses collègues et supérieurs, ni dans sa vie personnelle. Il conserve une attitude positive. Les principales conséquences des conflits de valeurs qu'il vit au travail sont « une démotivation momentanée et une amertume ciblée ». Sa motivation au travail a été diminuée pendant deux mois lorsqu'une décision, qu'il a jugée aberrante, a été prise concernant son avancement professionnel.

Il estime avoir vécu un manque de reconnaissance de la part de l'entreprise et une injustice :

Parce que tu sais quand tu regardes aussi... que toi t'as beau faire ta job à toi, t'as beau mettre tous les efforts, t'as pas plus de reconnaissance que l'autre à côté, même que t'en as moins des fois parce que des fois, c'est eux qui ont les promotions. L'autre, qui fait le strict minimum, sur le coup des fois, ça démotive... Tu dis : « Bon, regarde, moi aussi je suis capable de faire le strict minimum-là... Mais euh... je reste pas là-dedans, Je reste pas dans cette mentalité-là longtemps, je finis par en ressortir.

Lors des moments de démotivation, Simon vit un peu de détachement par rapport au travail. Il s'interroge à savoir s'il accepte trop de choses au travail : « J'ai peut-être une vision peut-être trop rose. Mais ça m'arrive de me demander si j'accepte trop. [...] Mais c'est ça, j'aime tellement la job, (...) » Sa satisfaction au travail est aussi diminuée en raison des compressions financières qui affectent négativement la qualité du travail. Malgré tout, son sentiment de loyauté envers le radiodiffuseur public reste intact :

Effectivement, moi, je suis loyal envers l'institution pis le service public qui va avec. Pis tout ce qui est relations de travail, gestion, je vois ça comme un truc différent qui est vraiment mal en point, mais ça affecte pas... [...] Je sais pas comment mettre le doigt sur comment je me sens envers la boîte qui est mal gérée, une boîte qui est mal gérée, mais qui d'un autre côté remplit un rôle essentiel... et le fait bien t'sais.

4.4.8 Les conditions d'un vécu peu souffrant des conflits de valeurs

Pour Simon, les conflits de valeurs se vivent mieux s'il a une relation de confiance avec ses collègues et supérieurs et s'ils sont ouverts à la discussion. Il a besoin d'avoir la possibilité de parler et de trouver un terrain d'entente lorsque différents points de vue s'opposent :

C'est de travailler avec des gens qui partagent le même idéal, qui ont de l'ouverture d'esprit, avec qui c'est facile, qu'on peut parler... D'être entouré de gens de talents, ouverts à la discussion. Et d'être ouvert à en parler. Travailler avec des gens qui ont ces qualités-là. Un supérieur qui a de l'expérience et qui est ouvert au dialogue aussi.

La possibilité de négocier un compromis est très importante pour lui. Simon doit avoir un certain pouvoir d'influence pour bien vivre ses conflits de valeurs. Ainsi, s'il y a un espace où il y a une possibilité d'argumenter, Simon ne vit pas de frustration :

Parce qu'aussi [au radiodiffuseur public], tout le monde est conscients des valeurs journalistiques, du mandat et tout, alors quand on réussit à argumenter notre point, à argumenter sur ces points-là, et on arrive à convaincre tous ces gens-là qui répondent un peu aux mêmes valeurs que nous là tsé. [...] J'ai jamais ressenti que je pouvais pas présenter des points crédibles et ne pas gagner un point, avec des collègues ou des supérieurs.

Simon sent qu'il a la confiance de ses interlocuteurs, ce qui lui permet d'avoir assez de crédibilité pour que son point de vue soit entendu. Il est aussi important pour lui d'avoir des collègues qui partagent les mêmes idéaux journalistiques que lui. Selon lui, ça permet d'établir un climat de confiance : « ... on a l'impression que tous ceux qui sont là le sont parce qu'ils ont une base de connaissances pis de talent sur laquelle on peut faire confiance. ...]... ça fait que dans ce sens-là, ça favorise les discussions, d'avoir une base sur laquelle discuter. » Un climat de confiance se crée dans certaines circonstances selon Simon :

Quand t'es dans une équipe où tu sens... pas qu'ils te font pas confiance, mais que ton point de vue a moins de poids, c'est pas mal frustrant, parce que t'as beau essayer d'expliquer, tu sais que ce sera pas pris en considération. Là-dessus, la confiance est importante, pis la confiance vient avec euh, avec le fait qu'on travaille longtemps ensemble là. T'sais si on change souvent de poste, t'arrives en réunion t'es le petit nouveau, personne te connaît, c'est sûr que ton point de vue pendant la réunion va être moins pris en considération justement parce qu'il y a pas eu de temps d'établir de lien de confiance.

La considération des patrons est aussi importante. Il faut pouvoir être écouté pour faire valoir son point de vue. C'est important selon Simon d'avoir des supérieurs qui font confiance à leurs employés, qui sont eux-mêmes compétents et qui ont une expérience pertinente du terrain. À l'inverse, le manque de temps pour discuter nuit à la bonne résolution des conflits de valeurs selon lui. Il y a peu d'occasions pour prendre du recul au service d'information. Pour Simon, des collègues fermés à la discussion, qui

boudent ou qui ont une attitude négative nuisent à la résolution des conflits de valeurs. Enfin, le sentiment d'impuissance lorsqu'il n'y a aucune possibilité d'influencer les décisions rend le conflit de valeurs plus difficile à vivre selon lui.

4.5 Le portrait de Mathieu

Mathieu a accepté de participer à la recherche principalement parce qu'il trouvait intéressant de se questionner sur ses valeurs par rapport à son travail. C'était pour lui une opportunité d'y réfléchir et d'apprendre.

4.5.1 Les points saillants

Dans son discours, Mathieu a exprimé une grande satisfaction.. Il aime son travail et même s'il se questionne toujours un peu sur son avenir professionnel, il se considère comme étant comblé professionnellement. Il vit peu de conflits de valeurs au travail. Il n'a pas beaucoup parlé des conditions ou de la gestion de l'organisation pendant les entrevues. Il a par ailleurs beaucoup parlé des relations interpersonnelles qu'il y entretient. Il se soucie beaucoup de ses collègues et de l'esprit d'équipe. Il a aussi exprimé une grande préoccupation pour la tâche et la qualité du produit. Au niveau du traitement de la nouvelle, il trouve important d'aller chercher les émotions des gens, et de les toucher pour les intéresser. Bien que Mathieu considère comme important de travailler pour un service public, il pourrait évoluer dans une entreprise privée sans problèmes, que ce soit en journalisme ou dans un autre domaine.

4.5.2 Les valeurs de Mathieu

Les valeurs que Mathieu a énoncées comme siennes sont la justice, l'écoute, la générosité, l'« émotivité », l'esprit d'équipe, la famille, l'équité, l'amitié, le plaisir, le sacrifice de soi pour les autres, la sensibilité, l'empathie, ainsi que le courage de ses opinions, qu'il définit comme allant de pair avec l'honnêteté et la franchise. Au travail, il valorise beaucoup l'efficacité, la compétence, la performance et l'ambition. Dans son discours, Mathieu a démontré un grand souci de ses collègues, malgré la pression et le stress du quotidien. Il trouve nécessaire de veiller à créer une chimie dans l'équipe pour avoir du plaisir au travail et obtenir un bon résultat. L'esprit d'équipe est primordial.. Il veille à être à l'écoute de ses collègues, quels que soient leurs besoins ou leurs opinions et peu importe leur rôle ou statut. Il veille d'abord sur l'intérêt du groupe et de l'organisation pour faire du bon travail, dans un climat agréable. De plus, la franchise et l'honnêteté sont des valeurs très importantes dans son quotidien au travail. Mathieu dit ce qu'il pense aux personnes concernées et trouve important qu'on

fasse la même chose pour lui. Il a besoin de franchise et de transparence dans ses relations pour faire confiance.

Dans le traitement de la nouvelle, il accorde beaucoup de valeur à l'équité. Des points de vue différents sur la nouvelle doivent être exposés afin d'être juste et objectif selon lui. La façon de présenter la nouvelle doit être bien nuancée, synthétisée et vulgarisée, tout en demeurant attrayante. Il qualifie d'ailleurs d'obsession sa préoccupation de bien vulgariser la nouvelle afin d'être compris par le public. Il souhaite bien expliquer les choses, car pour lui, une information doit être claire pour être utile et pertinente. Mathieu est ambitieux et est centré sur la recherche de l'efficacité, de la performance et de la compétence au travail. Il démontre une sensibilité et un souci de ses collègues, mais aussi des personnes impliquées dans la nouvelle. Il veille à ne pas dénigrer ces derniers, peu importe leur rôle, par respect pour eux et justement par volonté de faire preuve de nuance. Bref, ses priorités sont de présenter un produit de qualité, soit une nouvelle claire et synthétique, d'avoir du plaisir, de performer et de veiller sur l'esprit d'équipe. Mathieu se présente comme se souciant du collectif avant de se soucier de lui-même, comme individu.

4.5.3 Le sens que Mathieu donne à son travail

Pour Mathieu, la tâche en tant que telle n'est pas si importante. Il se verrait faire autre chose de complètement différent que du journalisme. Mathieu aime l'adrénaline qu'il ressent à son travail. Il estime être performant et efficace devant les défis que son travail lui impose chaque jour. Le monde de l'information lui correspond parce qu'il aime être au cœur de l'action et que les choses se passent rapidement. Ce n'est toutefois pas un passionné de l'information. « Mais d'abord et avant tout, c'est l'adrénaline que ça apporte, c'est sûr. Pis après chaque jour, t'es crevé, mais tu y es arrivé (...). » De plus, il apprécie beaucoup que son travail repose sur la responsabilité d'expliquer les choses aux gens pour les informer. Il le voit comme un beau défi à relever. Il a déjà pensé à être enseignant.

Mathieu croit beaucoup à ce qui se fait au service d'information du radiodiffuseur public qui se démarque selon lui dans le traitement de la nouvelle. « J'y crois sincèrement, parce qu'il y a plein d'enjeux qu'on couvre que les autres couvrent pas. » Selon lui, le radiodiffuseur public va plus en profondeur dans sa façon d'approcher la nouvelle et apporte une réflexion pertinente sur des enjeux sociaux. Pour lui, il reste important de présenter une nouvelle accessible, ce qui implique de faire usage d'un peu de sensationnalisme pour augmenter les cotes d'écoute et informer le plus de gens possible par ce moyen.

Je pense qu'il faut qu'on se démarque. Pis il y a des trucs qu'il faut couvrir comme tout le monde, pis je le maintiens, je pense qu'il faut être un peu guidoune. Mais... après avoir été guidoune, mettons en début de bulletin, ben de passer quelque chose que les autres ont pas passé, je pense que ça a sa place tsé pis, on apporte quelque chose à la société en faisant ça.

Les cotes d'écoute sont donc importantes à ses yeux, car elles rendent le travail d'information plus utile : « (...) ultimement, c'est un travail qu'on fait pour le public, ça fait que si le public suit pas, nous autres, notre mission d'informer le public, on passe un peu à côté. Je pense que c'est sain d'avoir cette concurrence-là, pis d'avoir des cotes d'écoute (...). » Pour Mathieu, il est aussi très important d'apporter une profondeur à la nouvelle, de faire un travail de qualité qui mènera à une réflexion. Une nouvelle bien présentée sera claire, compréhensible et donc, bien vulgarisée, aura un angle précis et mettra de l'avant les protagonistes. Il a comme souci d'offrir un regard objectif sur l'information. Il trouve d'ailleurs qu'il y a trop d'opinions dans les médias actuels. Il se fait donc un devoir de faire preuve d'objectivité et de nuance. C'est sa responsabilité comme journaliste. Il doit veiller à l'équité des différents points de vue et à ce que le média ne devienne pas acteur de l'information en restant derrière le sujet. Personnellement, il veille à garder une attitude de performance pour tous les sujets qu'il traite en donnant le maximum. Mathieu trouve aussi beaucoup de satisfaction dans son travail à travers ses relations interpersonnelles. Il a beaucoup de plaisir à travailler en équipe. Sa relation avec les supérieurs et avec l'équipe est très importante, tout comme que celle-ci en soit une de confiance. Il est satisfait lorsqu'il y a un bon esprit d'équipe, du plaisir dans le travail et lorsqu'il a le sentiment de s'être dépassé.

4.5.4 Sa satisfaction au travail

Mathieu retire une grande satisfaction de son travail. Il adore être dans l'action et ressentir de l'adrénaline en raison du rythme effréné de la salle de nouvelles. Il aime aussi tenter de rendre une nouvelle compréhensible pour le public en la vulgarisant. En général, Mathieu entretient des relations satisfaisantes avec ses collègues et trouve beaucoup de plaisir à travailler avec eux. Il sent qu'il a une relation de confiance avec la plupart de ses collègues et ses supérieurs, malgré certains problèmes ponctuels à ce niveau. Mathieu est toutefois constamment inquiet quant à la qualité du résultat de son travail. Il vit aussi quelques remises en question par rapport à son métier en raison du stress et de son choix de carrière, puisque d'autres avenues l'intéressent aussi. Il se demande alors s'il est à la bonne place au service de l'information puisque l'actualité n'est pas nécessairement une passion. Ces remises en question sont ponctuelles et il les vit bien. Elles ne constituent pas de grands tourments pour lui. Mathieu accepte facilement les difficultés qu'il rencontre dans son environnement professionnel.. Il est proactif dans la résolution des problèmes qui se présentent à lui.. Il est axé sur la tâche et veille au bon déroulement des choses. Il aime prendre le temps de reparler du travail accompli avec son équipe après

la journée. Selon lui, le radiodiffuseur public s'acquitte bien de son devoir d'informer. Même les nouvelles sur des faits divers vont être poussées plus loin que chez la compétition, liant souvent ces derniers avec un enjeu d'intérêt public. Sa principale critique serait d'être un peu trop élitiste et d'oublier parfois de rendre la nouvelle attrayante, pour en « faire un bon show ».

Mathieu ressent quand même des insatisfactions au travail, bien qu'elles ne soient pas majeures. D'abord, il vit quelques inconvénients liés au fait d'être vu en ondes. Les gens du public peuvent donc le reconnaître et lui parler alors qu'il n'est pas au travail, ce qui l'oblige à faire attention à son image, même dans sa vie privée. Il accepte bien ces situations malgré tout. D'autres insatisfactions sont dues à des pratiques de gestion de l'organisation. Il vit certaines injustices par rapport à ses horaires. Il n'apprécie pas le manque de franchise dans les explications qu'on lui donne par rapport à cette question. Il sent souvent une certaine hypocrisie de la part de quelques gestionnaires pour expliquer des décisions concernant ses conditions de travail. Mathieu sent aussi un manque de considération de la part de certains d'entre eux. Il fait par contre une distinction entre les gestionnaires qu'il côtoie sur le terrain et les autres qui, selon lui, sont moins à l'écoute du personnel et prennent de moins bonnes décisions. Il considère néanmoins que les gestionnaires du service d'information sont majoritairement consciencieux. Selon lui, il y a cependant un manque de place pour le plaisir et l'individu et peu de souci de créer des équipes fortes, ce qui pour Mathieu serait important à améliorer. Il vit aussi de l'insatisfaction parce qu'il aimerait avoir plus de temps au travail pour faire l'évaluation du déroulement de la journée : « À la limite, ça cause une espèce de frustration, parce que t'as l'impression qu'on n'apprend pas de nos erreurs parce qu'on les regarde pas. Avoir du temps pour débriefer, ça, j'aimerais ça. » Enfin, Mathieu est parfois dérangé par l'attitude négative de certains collègues.

4.5.5 Les conflits de valeurs de Mathieu

Mathieu ne vit pas de graves conflits de valeurs au travail selon lui. Il a relativisé dès le début de la première entrevue l'importance des conflits de valeurs vécus au travail :

Je pense qu'il y a des conflits de valeurs qui sont plus importants que d'autres. (...) entre deux conjoints pour éduquer un enfant, je trouve ça beaucoup plus important comme conflit de valeur que de savoir comment on va traiter un sujet au CDI (centre d'information). À la limite, au CDI, on va arriver avec un compromis pis on va le faire d'une certaine façon pis si ça marche pas, c'est pas plus grave que ça. C'est juste de l'information et c'est juste de la « tv ». Éduquer un enfant, c'est une autre histoire.

Bien qu'il retrouve une cohérence générale entre son travail et ses valeurs, Mathieu a identifié plusieurs situations où elles sont ébranlées.

Bien que peu émotif pour Mathieu, le conflit de valeurs le plus récurrent au travail concerne le traitement de la nouvelle. Mathieu accorde une grande importance aux cotes d'écoute et défend l'idée qu'un bulletin de nouvelles doit être attrayant.

- Ou encore, je pense que le conflit ou l'argumentation qui revient le plus souvent, c'est avec quoi ouvrir un bulletin. Il y a des gens pour qui ça va être le sujet le plus important.

- Important?

- Ouain, c'est ça, important dans le sens de tsé de tel enjeu politique a été discuté aujourd'hui à la chambre des communes versus mettons l'accident qui a eu lieu sur la Rive-Sud.

Mathieu croit qu'il devrait être privilégié d'attirer un plus grand public en gardant en tête l'idée de « faire un bon show » et tout en offrant de l'information pertinente. Le vécu de ce conflit de valeurs se traduit principalement par des discussions et des débats entre collègues auxquels Mathieu prend part.

Sur le terrain, Mathieu vit des situations de conflits de valeurs plus émotives lorsqu'il doit communiquer avec des gens qui vivent des drames ou des situations difficiles. Il s'est quelques fois retrouvé tiraillé entre ce qu'on lui demandait de faire et le respect de la vie privée des gens. Il a à la fois l'envie de performer dans son travail et l'envie de faire preuve d'empathie. Il est très sensible et se soucie beaucoup des autres. Il se retrouve donc mal à l'aise dans des situations où son travail lui demande de « déranger » des gens qui souffrent. Ces situations peuvent être très difficiles à vivre pour lui sur le plan émotif.

Mathieu vit également plusieurs petits conflits de valeurs dans sa relation avec ses collègues. Il accorde beaucoup d'importance à l'ouverture, à la discussion et à l'esprit d'équipe. Il est donc dérangé lorsque certains collègues sont fermés ou négligent de considérer l'avis d'un autre collègue en raison de son statut. Par exemple, Mathieu va trouver important de considérer le commentaire d'un technicien avec qui il travaille, même s'il n'a pas d'autorité au niveau du contenu de la nouvelle. Mathieu est très contrarié par les collègues qui vont imposer leur point de vue aux autres, sans ouverture à la discussion. De plus, les collègues incompetents ou ceux qui s'investissent moins dans leur travail réussiront aussi à l'atteindre. L'efficacité et la performance sont des valeurs prédominantes pour lui. « Oui oui oui, c'est important d'être efficace, j'ai beaucoup de misère en fait avec les gens qui ne sont pas efficaces. J'ai beaucoup euh... J'ai un grand respect pour mes collègues... Mais quand ils n'ont pas d'affaires là ou qu'ils font une job pour laquelle ils ont été engagés et que ça a pas de rapport... Ils sont incompetents, ça, j'ai de la misère. » Mathieu considère comme très important aussi d'avoir une attitude agréable au travail avec les collègues. Une attitude négative le dérange. Il souhaite que tous aient du plaisir à travailler et il considère que chacun a une responsabilité à ce niveau. Cela lui déplaît

lorsqu'un collègue est fâché et le fait sentir dans son attitude plutôt que d'exprimer son opinion. Mathieu valorise au contraire le fait d'avoir le courage de ses opinions et d'avoir une attitude agréable avec les collègues.

Mathieu est d'ailleurs profondément contrarié lorsqu'un supérieur lui donne des arguments « politiques » pour justifier une décision, alors qu'il sait que la véritable raison est différente. Ce n'est pas la décision comme telle qui le dérange autant, mais le fait qu'on manque de franchise avec lui. Il s'agit pour Mathieu d'un manque de considération à son égard, entraînant le bris du lien de confiance. Il se sentirait plus à l'aise qu'on ait le courage de lui parler avec sincérité. Il a plus de respect pour ce genre d'attitude. Il lui est aussi arrivé d'apprendre par une autre personne ce qu'un patron pensait de lui. C'est quelque chose qui le perturbe énormément dans ses valeurs.

Ça m'est déjà arrivé d'apprendre par un autre patron ce que le patron en question pensait de moi. Ça ça me... J'ai ben de la misère avec ça. Dis-moile. Tu peux le dire aux autres, mais dis-moi-le. Tsé j'ai pas envie d'apprendre ça par quelqu'un d'autre. [...] Ça, ça me met en tabarnak. Tsé on dirait qu'ils ont peur de déplaire, ça fait qu'ils feront pas de commentaires. J'ai ben de la misère avec ça.

Mathieu a aussi parfois le sentiment qu'il néglige quelque peu sa famille à cause de son travail. Ce n'est pas un conflit de valeurs qui a pris beaucoup d'importance pendant l'entrevue, mais il l'a mentionné. Il est ambitieux et son travail prend beaucoup de place dans sa vie, ce qui l'amène à ne pas laisser autant de place qu'il le souhaiterait à sa famille.

Enfin, pour lui, une façon d'augmenter la cohérence entre son travail et ses valeurs serait d'accorder plus d'importance à l'aspect attrayant de la nouvelle, de valoriser l'esprit d'équipe, l'écoute et le plaisir entre collègues, ainsi que d'y trouver des gestionnaires plus compréhensifs et humains.

4.5.6 Les réactions de Mathieu aux conflits de valeurs

Comme Mathieu ne vit pas de graves conflits de valeurs au travail, les réactions émotives qu'il a dans ces situations ne sont généralement pas très fortes. Sur la question du traitement de la nouvelle, il trouve même du plaisir à en discuter. Lorsque, par contre, il n'y a pas d'ouverture à la discussion et qu'il vit un désaccord par rapport à l'orientation choisie, il éprouve du stress et de la frustration. Devant un collègue incompetent, Mathieu ressent de la colère, de la fatigue, du stress et de l'amertume. Il se sent responsable et doit faire quelque chose. Un collègue incompetent a un impact sur lui et sur sa satisfaction au travail puisqu'il affecte directement l'accomplissement de sa tâche. « Ah! c'est arrivé que ça m'enrage. (rire) Ça les collègues non compétents-là. [...] Ça m'enrage, mais je sais pas si ça m'enrage contre lui ou si ça m'enrage contre les personnes qui l'ont mis là. » Lorsqu'il doit solliciter

des personnes qui vivent un drame dans la cadre d'une nouvelle, Mathieu vit du stress, de l'inconfort et parfois de la culpabilité par rapport à son rôle dans la situation. Émotivement, il peut être très affecté par ces situations, au point d'en être « malade ». Dans les situations où il n'y a pas d'espace de parole pour influencer les décisions, Mathieu perçoit un sentiment d'impuissance. Par contre, l'importance de ce sentiment varie énormément selon la situation. Il accepte par exemple mieux de ne pas avoir d'influence sur les décisions concernant ses conditions de travail parce que les décisions se prennent dans des sphères loin de lui. Il accepte plus difficilement une décision prise par un collègue sur le traitement de la nouvelle s'il sent qu'on n'a pas considéré son point de vue. Bref, il vit moins de frustration de façon générale lorsqu'il peut argumenter, présenter son point de vue et tenter d'influencer la situation pour se rapprocher de ses valeurs. Devant un patron fermé, Mathieu ressent parfois de la tristesse.

Comme les émotions qu'il ressent, les comportements adoptés par Mathieu en situation de conflits de valeurs varient beaucoup selon la situation. Lorsqu'il y a un espace de discussion, par exemple au sujet du traitement de la nouvelle, Mathieu argumente pour faire valoir son point de vue et se rallie à la décision prise par l'équipe, même si ce n'est pas sa position. Il aime qu'il y ait un espace de discussion et de débat et que les opinions de tous soient prises en considération. Pour Mathieu, il est aussi important de faire preuve d'écoute et d'ouverture par rapport aux opinions des autres, même lorsqu'elles ne sont pas représentatives de ses propres positions. Dans d'autres circonstances où une discussion ne peut avoir lieu, Mathieu trouve des compromis. Lorsqu'il est vraiment mal à l'aise de faire une chose qu'on lui demande, il lui est arrivé de ne pas faire la chose en question et de mentir en disant qu'il l'avait fait. Par exemple, s'il doit solliciter la victime d'un drame, il lui est arrivé de dire qu'il a essayé, alors qu'il n'a pas tenté de contacter la personne. Lorsqu'il aborde quelqu'un et qu'il est mal à l'aise, il prend conscience de ses émotions et nomme son malaise devant son interlocuteur. Il expose alors ses émotions et de l'empathie. Dans des situations de conflit de valeurs concernant ses collègues, Mathieu discute avec la personne concernée en abordant le problème avec elle. C'est important pour lui de le faire, car il s'agit de respecter son besoin de franchise et d'avoir le courage de ses propres opinions. Il en parle parfois à son supérieur lorsque nécessaire. S'il doit travailler avec un collègue qu'il qualifie d'incompétent par exemple, il parle avec lui et essaie de compenser ses lacunes. Il le mentionnera aussi au patron concerné. Lorsqu'il vit des situations de conflits de valeurs concernant ses conditions de travail, Mathieu communiquera son malaise à ses patrons afin d'exprimer avec franchise sa pensée et ses émotions. « Je joue la carte de la franchise (dans ce cas-ci), la déception. J'ai comme philosophie qu'il faut mieux parler de ses émotions que d'essayer de trouver des arguments rationnels. Je sens davantage d'écoute, de respect et de compréhension. Quand on parle de

ses sentiments, l'autre se braque moins. » Mathieu va aussi parler de ces situations avec des amis, ce qui contribue à ce qu'il se sente compris et l'aide à accepter les choses.

Lorsque les circonstances s'y prêtent, Mathieu agit sur les situations de conflits de valeurs, ce qui lui permet de mieux les vivre selon lui. Il semble qu'un meilleur vécu des conflits de valeurs est favorisé par le fait qu'il a le sentiment de prendre ses responsabilités face à eux. Que ce soit en participant à une discussion où des points de vue sont échangés ou en parler au collègue avec qui il vit un conflit, il tente de trouver des solutions, des compromis. Par exemple, s'il va parler avec son patron au sujet d'un problème avec un collègue, il a le sentiment d'avoir fait ce qu'il avait à faire et dépose la responsabilité à la personne qui peut changer les choses. Lorsqu'un débat a eu lieu, il respecte la décision prise par l'équipe. Mathieu utilise l'humour parfois pour l'aider à diminuer son malaise face aux conflits de valeurs. Pour être en cohérence avec lui-même, Mathieu a besoin de dire les choses aux personnes concernées, d'exprimer son point de vue et ses émotions lorsqu'il le peut. Peu importe la nature du conflit de valeurs, Mathieu en parle aussi avec des amis ou des collègues. Si on lui demande de faire une chose qui s'oppose fortement à ses valeurs, il trouve un compromis pour faire la chose différemment ou il ne la fait pas. Face à certains conflits de valeurs, Mathieu passe aussi par un processus de compréhension et de rationalisation qui l'aide à prendre une distance émotive face à la situation. Il choisit aussi souvent d'accepter les situations difficiles qu'il vit au travail et de les vivre avec optimisme.

4.5.7 Les conséquences du conflit de valeurs

Les conflits de valeurs que Mathieu vit n'ont pas une influence importante sur sa satisfaction au travail, car ils sont soit peu importants pour lui ou bien résolus. Ses remises en question sur son travail ne sont pas liées aux conflits de valeurs. Sauf de façon ponctuelle où il vit un conflit de valeurs très émotif, le bien-être de Mathieu n'en est pas affecté. Il lui est arrivé par contre de conserver un malaise et un sentiment de culpabilité le rendant très mal suite à une situation où il devait interagir avec des victimes de drames. Son humeur en souffre dans ces moments-là et il juge que sa santé mentale a pu être un peu affectée dans de telles circonstances par le passé. Les autres situations de conflits de valeurs qu'il vit vont surtout lui occasionner du stress et influencer son humeur. Les principales conséquences en sont un bris du lien de confiance avec des collègues ou des supérieurs concernés. Il lui est arrivé également que sa motivation au travail soit affectée parce qu'il devait côtoyer un collègue incompétent au quotidien. S'il sent de l'hypocrisie de la part d'un patron ou d'un collègue, Mathieu se méfie de la personne par la suite et la confiance est brisée. Concernant les conditions de travail et les injustices qu'il considère vivre à ce sujet, Mathieu a vécu un peu de démotivation au travail.

4.5.8 Les conditions d'un vécu peu souffrant des conflits de valeurs

Les conditions qui, selon Mathieu contribuent à mieux vivre les conflits de valeurs, sont principalement de bénéficier d'un espace de parole et d'un lien de confiance avec les collègues et les supérieurs.

Qu'il y ait place à la discussion, que la discussion soit toujours ouverte, ça, c'est important. Encore là, je trouve qu'on est beaucoup dans le "je, me, moi", surtout les journalistes, on a des égos assez présents. Je pense que tout le monde a droit à son opinion, pis ça revient à l'espace de débat dont je te parlais la dernière fois. Je pense que c'est sain qu'il y ait un débat au sein d'une équipe, pis qu'on ait du plaisir à le faire, pis que ça ait sa place.

Mathieu aimerait avoir davantage de rétroaction sur la qualité de son travail de la part des patrons et du temps pour revenir sur le déroulement de la journée avec les collègues. Selon lui, l'esprit d'équipe et le climat de confiance entre collègues sont très importants pour vivre les conflits de valeurs de façon positive. Il est plus facile pour lui de se rallier à l'équipe lorsqu'il y a un espace de discussion, un respect entre collègues et une solidarité entre eux. Selon Mathieu, pour favoriser un sain vécu des conflits de valeurs, il faut que le point de vue de chacun soit considéré, pour que chacun ait la possibilité d'influencer les décisions : « Mais si ça arrivait tout le temps que tu peux jamais donner ton opinion pis que c'est juste, t'es un exécutant. J'aurais de la misère à continuer là. » Il s'agit de la même chose au sujet des patrons. Mathieu aimerait beaucoup avoir des patrons à l'écoute, qui s'intéressent aux opinions et au vécu du personnel, et qui sont ouverts à la critique. En somme, la possibilité de communiquer et être considéré demeurent deux facteurs très importants. Le climat de confiance est par conséquent essentiel. Il est aussi important pour Mathieu de sentir que tous partagent le même but, soit de faire un bon travail. Les obstacles qui nuisent à un vécu serein des conflits de valeurs sont principalement le manque de temps et d'espace de réflexion et d'évaluation sur le déroulement du travail. La fermeture dont font preuve certains collègues ou patrons nuisent aussi à ce que les conflits de valeurs soient bien vécus selon Mathieu.

4.6 Le portrait de Julien

Julien a souhaité participer à la recherche par envie de contribuer au projet. Il a offert son temps et le partage de son expérience avec générosité et avec le désir d'aider une personne dans son projet de mémoire.

4.6.1 Les points saillants

Lors de l'analyse des entrevues de Julien, nous avons dénoté plusieurs contradictions. Selon lui, il ne vit pas de conflits au travail qui heurtent ses valeurs. Il éprouverait parfois de petits conflits entre

ses valeurs et celles de ses collègues ou supérieurs. Pendant les entrevues, il a d'ailleurs beaucoup abordé des conflits interpersonnels qui semblaient l'affecter de façon assez importante. De plus, son discours a permis d'illustrer plusieurs inconforts qu'il semblait ressentir par rapport à son propre comportement, allant donc lui-même parfois à l'encontre de ses valeurs. Par exemple, il a raconté quelques situations où il dit être à l'aise avec son comportement, mais se sentir coupable quand même. Il énonce des conflits interpersonnels dans lesquels il a eu un comportement qu'il qualifie lui-même d'irrespectueux, mais qu'il justifie de diverses façons. Ses récits illustrent souvent des conflits entre des valeurs comme le respect de l'autorité, le pouvoir, l'ambition, et d'autres valeurs comme la justice, le respect entre collègues et l'harmonie.

Ses principales valeurs semblent être par ailleurs l'autorité, le pouvoir, l'ambition, le prestige, l'efficacité et la motivation. Julien apprécie l'efficacité avant le débat. Il souhaite l'harmonie autour de lui, mais il vit plusieurs situations où lui-même nuit à l'harmonie. Pour Julien, c'est important de travailler pour le service public d'information, car c'est non seulement à ses yeux le meilleur endroit pour faire du journalisme, mais aussi parce qu'il s'agit d'une institution prestigieuse. Cependant, il pourrait travailler ailleurs sans problème s'il en retirait des avantages au niveau de l'avancement professionnel.

Les entrevues menées avec Julien se démarquent de celles des autres participants. Pendant les entrevues, Julien semblait rechercher beaucoup de validation. Il a lui-même énoncé cette tendance à rechercher la validation et l'approbation chez son interlocuteur. Les contradictions dans son discours pourraient s'expliquer par cette attitude. À plusieurs égards, et malgré ce qu'il avance, Julien semble en contradiction avec lui-même. Bien qu'il apparaît dans son discours une recherche de cohérence, c'est comme si les valeurs qui semblaient guider ses actions correspondaient plus ou moins aux valeurs qu'il souhaitait mettre de l'avant comme étant les siennes.

4.6.2 Les valeurs de Julien

Julien présente ses principales valeurs comme étant la justice, l'intégrité, le respect, la droiture et la générosité. Dans son travail particulièrement, il présente ses valeurs comme étant l'impartialité, l'équilibre, l'ambition, la rigueur, la vérité et le respect de la hiérarchie. Ses valeurs personnelles quant à elles sont la justice, la famille, le confort, la sécurité financière, le travail, la stabilité, ainsi que la rigueur, la franchise et l'honnêteté. Au travail, l'avancement professionnel est très important pour lui. C'est d'ailleurs sur ce sujet que portent les remises en question que Julien a par rapport au travail. Il a peur de plafonner. Il aime avoir de l'autorité et qu'on la respecte. De son côté, il fait lui-même preuve de respect de l'autorité. Pour Julien, il est très important de prendre le travail à cœur et au sérieux. Il

s'attend de ses collègues qu'ils soient efficaces et travailleurs. Il trouve par ailleurs indispensable d'entretenir des relations harmonieuses entre collègues. Il est proactif pour régler les conflits qui le touchent. Il a comme principale préoccupation professionnelle que tous travaillent dans la même direction, dans le but d'atteindre le même objectif. La discipline, la motivation au travail et l'assiduité sont donc aussi des qualités importantes qu'il veille à conserver et dont il s'attend de la part de ses collègues. Il aime aussi se permettre d'être critique à l'égard du travail de ses pairs et leur donner de la rétroaction afin de laisser place à l'amélioration. Pour lui, un bon journaliste, en plus de respecter les normes journalistiques, sait trouver une histoire intéressante, qui suscite une réflexion et sait la raconter pour susciter l'intérêt. Au travail, Julien trouve important de défendre son point de vue, d'avoir confiance en lui et en son jugement, de veiller à l'intérêt commun en intéressant le plus de gens possible.

Dans la réalisation de son travail, il souhaite contribuer à la rigueur, à la motivation des collègues, au bon fonctionnement du travail, à l'esprit d'équipe, au plaisir et à l'harmonie : « C'est sûr que je veux que l'harmonie règne. Mais je veux que ça marche droit aussi, que les gens soient motivés et qu'ils aient du fun à faire ce qu'ils font. » Il mentionne souvent les normes journalistiques, car il trouve très important de les respecter. Julien fait preuve d'initiative dans son milieu et s'attend à la même chose de la part de ceux qu'il côtoie. L'efficacité et la performance passent avant bien d'autres considérations pour lui, comme le fait d'avoir des débats d'idées par exemple : « (...) on a beaucoup de gens qui aiment ça débattre, pis moi des fois j'aime pas le débat. Je trouve qu'on perd trop de temps. On a un show. »

4.6.3 Le sens que Julien donne à son travail

Julien aurait pu faire autre chose dans la vie qu'être journaliste. Il ne considère pas que c'est sa vocation. Il s'est retrouvé à travailler chez le radiodiffuseur public un peu par hasard. Pour lui, une des valeurs liées au journalisme est d'« aider le petit ». Il veut dire par là qu'il considère que le travail qui se fait au service public contribue à aider les gens qui ont moins de pouvoir à en acquérir en leur permettant de mieux comprendre leur environnement et la société dans laquelle ils évoluent. Selon lui, le radiodiffuseur public est une référence. Il joue un rôle important dans la société. Bien que Julien accorde de la valeur au fait de travailler pour le radiodiffuseur public, il pourrait aller travailler ailleurs pour faire avancer sa carrière. Julien a raconté qu'il est ambitieux et qu'il est important pour lui de continuer de progresser dans la hiérarchie. Il a déjà monté beaucoup d'échelons depuis ses débuts au service d'information et il en est très fier. Il mentionne qu'il aime beaucoup qu'on reconnaisse son talent et son potentiel. Il apprécie aussi le fait d'avoir des responsabilités importantes et d'être respecté.

J'ai la confiance de mes patrons. J'ai un poste hiérarchiquement intéressant. Pis j'aime ça être dans une certaine mesure, le centre d'attention. [...] Pis pas juste me vanter, mais ça me fait du bien, j'aime ça, j'ai besoin d'être impliqué pis de sentir que je suis important, pis que je suis pas juste un maillon de la chaîne. Ou que j'en suis un, mais un important.

Il est important pour Julien dans son travail au quotidien d'être satisfait du résultat. Il en retire un sentiment d'accomplissement et de fierté. Il n'a cependant pas l'objectif de changer le monde par son travail :

Ça fait que, est-ce que c'est important? La vérité, c'est que je me valorise dans mon travail. J'aime ce que je fais, mais dans quelque chose qui s'appelle le concept spatio-temporel relatif, il y a une grande roue qui tourne pis moi je l'alimente. Pis c'est pas grave. Je change pas la vie des gens. Je les opère pas à coeur ouvert. Mon rôle, c'est de bien les informer. [...] Face à moi-même, je l'ai réglé ce problème-là depuis longtemps. [...] Je suis conscient de l'importance relative que ça a.

Selon Julien, son travail n'a pas vraiment d'impact sur le public. Il a plutôt un impact sur ses collègues et sur les jeunes journalistes. Les cotes d'écoute sont importantes pour Julien et il considère important de savoir s'adapter au public pour être écouté. Il est selon lui parfois plus pertinent de privilégier l'idée de faire une émission moins substantielle en terme d'information pour augmenter les cotes d'écoute.

4.6.4 Sa satisfaction au travail

De façon générale, Julien est satisfait au travail. Il est motivé et il conserve le goût de rendre au bureau chaque jour. Il aime avoir des défis et des responsabilités. Il aime aussi sentir qu'il a un certain pouvoir. Julien est ambitieux et il retire de la fierté de son avancement professionnel au sein de l'organisation. Julien est aussi fier du produit sur lequel il travaille. Il aime son équipe et ce qu'elle accomplit. Lorsqu'il sent que son travail a porté ses fruits, il en ressent une grande fierté. Il aime avoir de la reconnaissance et une validation que le travail est bien fait. Sa première préoccupation au travail est l'efficacité. Il est satisfait lorsqu'il a tout donné et qu'il a su bien géré certaines situations générant beaucoup de stress. Somme toute, il a le sentiment d'être important au travail et ça lui plaît. Dans son environnement de travail, il sent que la plupart de ses collègues sont axés sur la performance et l'efficacité. La plupart sont très compétents selon lui. En général, Julien est satisfait de l'information qui se fait chez le radiodiffuseur public. Par contre, il considère que parfois, la qualité du travail est inégale. Il croit qu'il y a place à l'amélioration afin que le service d'information se démarque davantage de la compétition. Selon lui, les dirigeants devraient faire preuve de plus d'ouverture et d'indépendance. De plus, il juge qu'occasionnellement, il y a un sensationnalisme dans le traitement de la nouvelle et une façon de faire de l'information qui se rapproche d'un travail à la chaîne : « Des fois, on se le cachera pas, on dit qu'on fait de la saucisse. Ça fait que c'est comme complètement

désincarné. » Par conséquent, Julien ne croit pas toujours en ce qui se fait au service d'information. De manière générale, il est toutefois d'avis qu'il s'y conçoit un travail pertinent dans l'intérêt du public.

Julien retire aussi de la satisfaction de ses relations avec ses collègues et ses supérieurs. Il perçoit un grand respect et un esprit d'équipe entre les collègues. Il a un respect pour leurs compétences, mais ressent aussi une sorte de complicité et de solidarité dans le fait de faire partie du même « monde » particulier. Julien décrit ce lien entre les collègues du service d'information comme une famille. Personnellement, il retire beaucoup de satisfaction lorsqu'il sent qu'il travaille avec des gens motivés et proactifs, qui ont à cœur de donner le maximum de leurs efforts au travail. Il est donc parfois insatisfait lorsqu'il travaille avec des gens nonchalants. Ça peut le mettre en colère. Il est aussi dérangé lorsque certains collègues qui ne sont pas responsables du contenu de la nouvelle vont émettre des commentaires négatifs sur son traitement. Ces situations ne lui causent cependant pas de grandes insatisfactions. Julien entretient beaucoup d'amitiés au travail et vit des relations de confiance avec la plupart de ses supérieurs, qui font preuve d'une grande ouverture à la discussion, ce que Julien apprécie beaucoup.

Ses insatisfactions au travail sont donc minimales et elles sont liées à des frustrations plutôt ponctuelles, que ce soit au niveau du contenu de la nouvelle ou au niveau des relations interpersonnelles. De plus, les horaires atypiques sont parfois difficiles à concilier avec sa vie en dehors du travail et Julien se sent souvent fatigué pour ces raisons. Il vit aussi certaines frustrations en raison des compressions financières dont est victime le service d'information. Selon Julien, la qualité du produit en ondes est affectée par les compressions. Il lui arrive d'ailleurs de devoir accepter une réduction de la qualité quant au résultat de son propre travail parce qu'il n'a pas accès aux ressources financières qui lui permettraient d'atteindre le niveau de qualité souhaité. Cette situation lui cause une certaine frustration, d'autant plus que son pouvoir et ses responsabilités sont diminués par ces restrictions « comptables » auxquelles il doit se soumettre et qu'il ne peut changer. Cette réalité affecte son sentiment de valorisation et diminue son plaisir au travail. Il se valorise cependant lorsqu'il arrive à trouver des compromis intéressants malgré les limites imposées par les compressions ou lorsqu'il trouve de nouvelles façons de faire les choses à moindres coûts. Somme toute, Julien se valorise beaucoup au travail lorsqu'il sent qu'il fait une différence et qu'il trouve des solutions aux problèmes rencontrés. Cela dit, il ne vit pas d'insatisfaction quant à la gestion qui se fait au service d'information. Il fait confiance aux gestionnaires.

Julien vit quelques remises en question par rapport à son travail. Il est constamment inquiet quant à sa compétence et se demande parfois s'il est à sa place. Il se questionne aussi à savoir s'il pourra

continuer d'exercer un travail aussi stressant jusqu'à sa retraite. De plus, il s'interroge parce qu'il a la volonté d'avancer professionnellement, mais il craint d'atteindre un niveau de plafonnement. Cependant, Julien aime énormément son travail et s'y sent à sa place de façon générale.

4.6.5 Les conflits de valeurs de Julien

Les conflits de valeurs racontés par Julien ont lieu en majorité dans des situations de conflits interpersonnels. Julien ne pense pas avoir expérimenté de conflits au travail avec ses propres valeurs. Au quotidien, Julien affirme vivre peu de conflits de valeurs au travail. Dans son discours, on peut noter qu'il est effectivement dérangé dans ses valeurs par peu de choses qui touchent au produit en ondes ou au traitement de la nouvelle. Il semble davantage perturbé dans ses valeurs au travail par certaines attitudes ou certains comportements de collègues. Ce sont ses valeurs liées à l'efficacité et à la performance qui sont souvent touchées, ainsi que celles liées au pouvoir et à l'autorité. Ces valeurs entrent parfois en conflit avec le comportement de collègues ou avec les valeurs d'amitié et de loyauté qui semblent aussi importantes. Julien affirme que les conflits de valeurs qu'il vit au travail ne portent pas atteinte à son intégrité. Il va même jusqu'à dire qu'il ne vit pas de moments au travail où ses valeurs ne sont pas respectées. Il ne se sent donc pas tourmenté par les conflits de valeurs. Il n'est pas beaucoup préoccupé par le traitement de la nouvelle au quotidien et ce ne sont pas non plus des éléments qui sont ressortis pendant les entrevues. Il est parfois tiraillé lorsqu'il a une décision à prendre et que la chose à faire n'est pas tout à fait claire pour lui, mais ces situations ne l'affectent pas beaucoup. Lorsqu'il a un point de vue à défendre sur le contenu, il maintient son point et fait preuve de fermeté dans la défense de sa position. Il n'a jamais senti qu'il avait été forcé de faire des choses allant à l'encontre de ses valeurs. Son pouvoir d'influence semble être assez grand. Il vit par contre un certain tiraillement en lien avec les compressions budgétaires qui ont un impact sur la qualité du contenu et la rigueur journalistique. C'est le principal conflit de valeurs qu'il vit en lien avec le contenu de la nouvelle. Il sent par le fait même qu'il a moins de pouvoir à cause de restrictions dont il n'est pas responsable et que son efficacité est diminuée, ce qui lui fait vivre de la frustration.

Il semble davantage vivre des conflits de valeurs dans ses relations avec ses collègues et parfois ses supérieurs. Julien ressent de la colère face à un collègue ou un supérieur qui fait preuve de fermeture à la discussion. Il est très dérangé aussi par des collègues nonchalants, incompetents ou qui ne semblent pas prendre le travail au sérieux. Julien considère comme un privilège de travailler chez le radiodiffuseur public et il trouve important d'y faire honneur. Il est aussi énormément dérangé par le manque de respect à l'autorité dont certains font parfois preuve, notamment envers sa propre autorité. De plus, Julien a tendance parfois à réagir fortement lorsqu'il est dérangé par le comportement de

certaines collègues. Il a raconté quelques histoires où son propre comportement en réaction à celui d'une autre personne l'a mis lui-même mal à l'aise. Julien valorise beaucoup le respect entre collègues, l'esprit d'équipe et l'harmonie. Lorsqu'il lui arrive d'amener plus de tensions dans l'équipe par son propre comportement, il vit de la culpabilité. Julien est aussi dérangé par les jugements de valeurs de collègues qui ne travaillent pas au contenu de la nouvelle. Selon lui, cela porte atteinte au respect des rôles de chacun et de leurs décisions et c'est improductif, ce qui contrevient à son souci d'efficacité.

La question du respect de l'autorité et de la hiérarchie est revenue très souvent pendant les entretiens. Le respect de l'autorité pour Julien prédomine sur l'envie qu'il a d'exprimer ses divergences d'opinions avec les patrons :

Pis moi, c'est important parce que je respecte la hiérarchie, je suis comme ça, je suis fait de même. Tsé j'ai beau dire que des fois je suis frustré sur la décision de mes boss, osti, c'est mes boss. On tourne à droite, on tourne à droite. Tandis que j'ai des collègues avec qui je travaille, je les entends des fois parler à des boss, je me dis : ok, je suis pas comme ça. Ça finit pu de discuter.

Sa valeur du respect de l'autorité entre cependant parfois en conflit avec d'autres valeurs comme celle de la solidarité entre collègues.

Sauf que ça, c'en est un conflit de valeurs. Moi, j'étais prêt à sortir plein d'arguments que mon boss m'avait donnés, mais quand j'ai vu que c'était une question de solidarité qui les motivait, je peux pas être contre criss, je suis un employé, je suis de leur bord. Pis j'ai pas toutes les données du problème, je sais pas qui a dit quoi. C'est pas à moi de régler ça finalement. J'ai décidé de pas prendre ça sur moi. Ce que j'aurais fait habituellement. Ça me tentait pas de régler ça. J'avais pas toutes les données et j'étais pas capable de trancher.

Le respect de l'autorité est donc parfois difficile pour Julien surtout lorsque ses collègues ne partagent pas le point de vue de son supérieur. Il est tiraillé dans ces situations, surtout lorsqu'il est en accord avec ses collègues. Il arrive généralement à trouver un compromis qui satisfait tous les partis. Les plus gros conflits de valeurs que Julien a racontés relataient des moments où il a senti que sa propre autorité n'était pas respectée. Dans ces circonstances, il a parfois adopté un comportement contraire à ce qu'il valorise. Il vit un conflit de valeurs aussi lorsqu'il a de l'empathie pour une personne que son rôle l'oblige à « réprimander ». Il se retrouve aussi parfois coincé entre son rôle hiérarchique et sa loyauté en amitié, lorsque les personnes qui remettent en question ses décisions sont aussi des amis. Cependant, ce ne sont pas des situations très importantes pour Julien.

Julien a raconté d'autres situations où il a vécu des conflits de valeurs. Par exemple, lorsqu'une évaluation d'un collègue mène à une mise à pied, il vit un malaise important. Il n'aime pas non plus quand des collègues émettent des critiques à propos d'autres collègues qui commencent leur carrière

sans leur en faire part directement. Julien considère comme important de dire les choses aux personnes concernées pour leur permettre de s'améliorer. Enfin, Julien trouve difficile que ses horaires atypiques aient un impact considérable sur sa vie de famille, qui lui importe beaucoup.

4.6.6 Les réactions de Julien aux conflits de valeurs

Les sentiments perçus par Julien lorsqu'il vit un conflit de valeurs dépendent de la situation vécue. Face à un collègue nonchalant dans son travail, il ressent de la colère et l'exprime. Pour lui, le radiodiffuseur public exige qu'on ne se donne pas droit à l'erreur. Il a besoin de sentir que son collègue est aussi mobilisé que lui. Il ressent aussi de la colère devant une personne qui fait preuve de fermeture à la discussion, car Julien trouve important de pouvoir régler les conflits. Dans d'autres circonstances, il arrive à Julien de se sentir tiraillé entre l'empathie et la volonté de faire ce qu'on lui demande. Il vit alors un malaise. Lorsqu'il n'est pas confortable par rapport à sa propre réaction dans une situation, il ressent de l'angoisse, de la culpabilité ou de la honte. Dans une même situation, il peut par contre être tiraillé entre la fierté de s'être exprimé avec autorité et la honte d'avoir blessé quelqu'un par son geste. Dans le contexte des compressions financières, Julien ressent de la frustration et de l'impuissance. Il éprouve un malaise important aussi, car il a l'impression de laisser tomber le public qui compte sur le service d'information, notamment en ce qui a trait à la couverture internationale qui est touchée par les compressions. Lorsqu'on lui demande de faire une chose avec laquelle il n'est pas d'accord, il ressent de la frustration.

Ses comportements face aux conflits de valeurs varient eux aussi. Julien cherche beaucoup à communiquer et à se faire rassurer. Il a besoin de validation. Il cherche à ce que ses comportements soient approuvés par ses supérieurs et ses collègues. Il vit difficilement la désapprobation, sauf lorsqu'il ne doute pas du tout de lui. Lorsqu'il est incommodé ou mal à l'aise dans une situation donnée, il communique beaucoup avec certains collègues ou avec sa conjointe sur le sujet. Il exprime ses émotions, particulièrement la colère. Il est très sensible à la réaction des autres. Julien réfléchit aussi beaucoup lorsqu'il vit un malaise en situation de conflit de valeurs et il essaie d'arriver à une vision cohérente des choses. Lorsqu'il vit de la culpabilité, il a particulièrement besoin de comprendre et de rationaliser la situation, de façon à y trouver une cohérence avec ses valeurs. Il cherche à clarifier les choses et à les expliquer en discutant avec les personnes concernées.

Il cherche à résoudre les conflits de valeurs soit par la discussion, la rationalisation et la recherche de cohérence. Lorsque son comportement est en cause, il présente ses excuses aux personnes

concernées et recherche la validation pour diminuer son sentiment de culpabilité. En fonction du contexte, il utilise différentes stratégies : l'humour, le dialogue, le détachement, la recherche de solutions ou de compromis, la recherche de valorisation ou de validation, ou la critique ouverte. Parfois, il choisit de ne pas prendre position. Quand il vit des situations frustrantes au travail, il cherche des moyens de se valoriser quand même et de jouer un rôle constructif. Enfin, Julien résout ses conflits de valeurs parfois en mettant les choses en perspective et en relativisant leur importance.

4.6.7 Les conséquences des conflits de valeurs

Les influences des conflits de valeurs vécus par Julien dépendent beaucoup de la distance émotive qu'il a par rapport aux différentes situations qu'il vit. Julien a tendance à avoir de fortes réactions émotives aux conflits de valeurs qui s'expriment dans son comportement. Sa concentration et son humeur au travail peuvent donc en être affectées. De plus, ses fortes réactions peuvent contribuer à générer des tensions avec ses collègues ou à envenimer des conflits. Julien a aussi tendance à amener ses préoccupations du travail à la maison et à sentir une certaine fatigue s'il est aux prises avec un conflit de valeurs. En général, sa motivation au travail n'est toutefois pas affectée par les conflits de valeurs. Le contexte de compressions financières touche par contre à ses valeurs d'efficacité et de performance et entraîne une certaine démotivation parce que les restrictions à ce niveau l'empêchent parfois d'être pleinement satisfait de son travail. Il a de plus le sentiment que le service public d'information est moins en mesure de remplir son mandat, ce qui affecte la fierté qu'il ressent d'y travailler. Il arrive aussi que des conflits de valeurs aient un impact négatif sur une relation de travail.

4.6.8 Les conditions d'un vécu peu souffrant des conflits de valeurs

Pour Julien, un espace de discussion pour nommer le malaise causé est une condition essentielle à un sain vécu des conflits de valeurs. Pour ça, il doit aussi y avoir une ouverture à la discussion de la part des personnes impliquées. Un espace physique permettant de le faire de façon discrète lorsque nécessaire serait un atout en ce sens. La relation de confiance avec les collègues et supérieurs est aussi essentielle à cet espace de discussion selon lui. Il est important pour lui de pouvoir communiquer son malaise aux personnes concernées. Selon Julien, des valeurs partagées et une orientation claire de la part de la direction permettent aussi de partager une vision commune et de réduire les sources de conflits. Selon lui, des références communes, énoncées clairement aident à encadrer la discussion et la favorisent. Il est aussi important pour lui d'avoir la confiance de ses patrons. Il va chercher de la validation auprès d'eux, ce qui lui permet de mieux vivre avec ses décisions. Lorsqu'il arrive à avoir une certaine distance émotive, il vit mieux les conflits de valeurs. L'humour l'aide en ce sens.

Certains obstacles nuisent par contre à un sain vécu des conflits de valeurs. Par exemple, il n'y a pas beaucoup de temps au travail pour avoir des débats sur le traitement de la nouvelle, ce qui peut contribuer à créer quelques problèmes qui pourraient se régler par la discussion. De plus, il y a une fatigue ressentie par plusieurs en raison des horaires atypiques et du rythme effréné de l'information qui peuvent amener les gens à être plus émotifs dans leurs réactions. C'est d'ailleurs ce qui arrive souvent à Julien. Il se sent facilement attaqué et susceptible face à ce qui peut lui apparaître comme des remises en question de son autorité. Cette fatigue émotive peut envenimer les conflits de valeurs qu'il vit au travail selon lui.

Validés par les participants eux-mêmes, ces portraits tentent de décrire le plus fidèlement possible les aspects constituant notre formulation de la problématique de l'expérience du conflit de valeurs. Il s'agit d'une synthèse des propos tenus par les participants durant les entretiens. Le contenu des portraits a dû subir une forme de réduction à partir des verbatims des entrevues et du contenu des journaux de bord des participants. Ils permettent néanmoins de dresser les contours de l'expérience du conflit de valeurs de ces journalistes. Dans le chapitre suivant, il s'agira de relever les constats et éléments saillants qui ressortent de ces portraits mis ensemble.

4.7 Présentation comparative des portraits

À partir d'une démarche d'analyse inductive, nous constatons l'existence de points communs et de spécificités dans l'expérience du conflit de valeurs des participants. Bien que l'expérience de chacun soit unique, nous pouvons dire que, de façon générale, l'expérience de Guillaume s'apparente à celle de Sylvie, et que l'expérience de Mathieu est semblable à celle de Julien. Quant à l'expérience de Simon, elle se distingue de celle des quatre autres participants puisqu'on ne peut l'associer aux autres que sur quelques points plus précis. Nous explorerons ces points communs et spécificités dans ce chapitre afin d'exposer les constats et éléments saillants émergeant des résultats en réponse aux objectifs de recherche. Il s'agit donc d'exposer d'abord les points communs et spécificités de l'expérience générale du conflit de valeurs des participants et de la souffrance qui en découle. Il s'agira ensuite de présenter le rapport au travail de chacun en s'attardant plus précisément au sens du travail de chacun et aux liens avec les conflits de valeurs. Enfin, il s'agira de voir les conditions et les stratégies employées et suggérées par les participants pour réduire la souffrance associée aux conflits de valeurs qu'ils vivent.

La notion de valeur ne sert pas ici de cadre interprétatif à tous les comportements, attitudes et conflits, mais les valeurs prédominantes en jeu dans les conflits de valeurs font partie des éléments mis en relation avec les notions de sens du travail et de conflit de valeurs telles que définies par les

participants. De plus, d'autres éléments ont émergé comme importants parmi les résultats. Dans le chapitre suivant, l'interprétation des données sera approfondie à travers la mise en relation des résultats avec certains éléments de littérature.

4.7.1 L'expérience générale du conflit de valeurs : un vécu subjectif

Bien qu'évoluant dans un contexte de travail commun, chaque participant possède une expérience différente des conflits de valeurs. On peut tout de même voir des similitudes entre l'expérience de certains participants. En effet, les portraits ont permis de constater que les vécus de Sylvie et Guillaume se rejoignent sur plusieurs points par rapport à l'expérience générale du conflit de valeurs et à la souffrance qui y est liée. Par exemple, bien que tous les participants accordent une grande importance au traitement de la nouvelle, ils ne vivent pas tous des conflits de valeurs importants à cet égard. Guillaume et Sylvie ressentent, pour leur part, une frustration et un sentiment d'impuissance par rapport au travail qui se fait en général chez le radiodiffuseur public. Ils en sont très critiques. Ils jugent que la qualité du travail d'information a beaucoup diminué au cours des dernières années. Guillaume va jusqu'à affirmer qu'il ne croit plus au travail qui s'y accomplit. Sylvie questionne, quant à elle, la pertinence de l'information qui est présentée au réseau de l'information continue. Elle déplore une augmentation du sensationnalisme et le manque de rigueur que provoque parfois le rythme effréné de la production. Tant Sylvie que Guillaume ont questionné l'usage du terme « performance ». Ils jugent important de bien faire leur travail et d'y être efficaces, mais critiquent « la performance pour la performance ». Sylvie croit encore, malgré tout, en la pertinence du travail qui s'y effectue, bien qu'elle ait émis plusieurs critiques. Guillaume a une vision globale très négative du travail d'information chez le radiodiffuseur public. Il considère néanmoins que certaines émissions sont très pertinentes.

Guillaume et Sylvie ne vivent pas ce conflit de valeurs à travers les mêmes situations ni de la même façon. Guillaume semble le vivre de façon plus intense et plus récurrente que Sylvie. Il semble dire qu'il serait impossible pour lui de réagir chaque fois qu'il est en désaccord avec les décisions qui se prennent dans son travail en lien avec le traitement de la nouvelle, car il y perdrait énormément d'énergie. Il semble plutôt résigné et « choisit ses combats », tel qu'il l'affirme. Son discours laisse entendre qu'il s'y fait tellement de choses « aberrantes » qu'il ne peut réagir et faire valoir son point de vue toutes les fois où ça se produit. Il semble par contre préconiser l'humour et il tente de se détacher émotivement de la situation. Dans l'exécution de ses tâches, il arrive tout de même à être satisfait de son travail. Sylvie, quant à elle, semble évoluer dans un contexte où elle est témoin de moins de situations qu'elle désapprouve fortement. Elle considère que la qualité de l'information diminue en

général chez le radiodiffuseur public. Par contre, dans le cadre de son propre travail, elle se dit quand même satisfaite du résultat. Lorsqu'elle est témoin de choses qu'elle juge inacceptables, elle intervient, parfois fortement, pour faire valoir son point de vue et influencer la décision, si possible. Il lui arrive aussi de ne pas intervenir, mais il semble que ce soit moins récurrent comme situation que pour Guillaume. Tant Sylvie que Guillaume peuvent vivre de fortes émotions par rapport à cette question. Ils peuvent ressentir notamment de la colère et de la frustration.

Sylvie et Guillaume vivent également tous les deux une frustration de ne pas pouvoir se rallier à une cause militante à l'extérieur de leur travail. Ils sont énormément dérangés par le contexte social et politique actuel et voudraient pouvoir y jouer un rôle. Ce sont les deux seuls participants qui ont dit vivre un conflit de valeurs par rapport au frein imposé à cet égard par leur devoir de réserve journalistique. Dans leur discours, Sylvie et Guillaume ont mis beaucoup l'accent sur leur amour de l'humanité et leur désir de contribuer au bien-être collectif. Leur conflit de valeurs le plus important réside dans le sentiment qu'ils ont de ne pas pouvoir le faire autant qu'ils le souhaiteraient par le biais de leur travail.

Également, tous deux se soucient énormément du bien-être de leurs collègues et jugent que l'organisation de travail a une responsabilité à cet égard. Ils sont choqués de constater la souffrance de leurs collègues provoquées par des conditions de travail difficiles et par ce qui constitue, à leurs yeux, une mauvaise gestion de l'organisation. Cette facette était très présente dans leur discours. Ils semblent fâchés et peïnés de la situation. Tous deux se tiennent informés de la situation au travail sur ce plan et démontrent un souci et une solidarité envers leurs collègues. Leurs réactions sont toutefois différentes. Sylvie a tendance à prendre l'initiative de dénoncer certaines situations auprès des personnes responsables et user de son influence pour améliorer les choses. Guillaume tend à demeurer disponible et ouvert pour ses collègues, tout en jouant de prudence dans sa relation avec ses supérieurs en intervenant le moins possible auprès d'eux.

Ces participants rallient donc plusieurs points en commun dans leur expérience du conflit de valeurs. Il s'agit aussi des personnes qui en ont souffert le plus intensément. Tous deux ont envisagé sérieusement, et envisagent encore parfois, d'aller travailler pour une autre entreprise. Leurs insatisfactions quant au travail qui s'y accomplit, leur envie de contribuer de façon plus importante à l'avancement de la société et les conditions difficiles pour eux et leurs collègues heurtent leurs valeurs. Ils ont vécu tous les deux une période de grande souffrance par rapport à leur travail, période qu'ils associent à des conflits de valeurs. Tous les deux ont parlé à plusieurs reprises de leur besoin de se détacher, de prendre une distance et de relativiser l'importance de leur travail pour y être plus épanouis.

Mathieu et Julien présentent des expériences de conflit de valeurs qui se ressemblent sur différents points, mais qui demeurent assez différentes de celles de Sylvie et Guillaume. D'abord, leurs discours n'étaient pas empreints d'une grande souffrance liée aux conflits de valeurs vécus au travail. Leur souffrance semble plus ponctuelle, axée sur des situations précises et temporaires. Les deux ont dit vivre peu de conflits de valeurs au travail. Ainsi, ni un ni l'autre ne semble vivre de conflit de valeurs de façon générale avec le traitement de l'information préconisé chez le radiodiffuseur public. Julien a commenté la diminution de la qualité du travail en raison de la réduction des moyens. Il a évoqué des frustrations à cet égard et l'impression de laisser tomber le public, notamment les immigrants qui bénéficient de moins de nouvelles internationales. Ce n'est cependant pas un élément qui a pris beaucoup de place dans son discours, ni qui semble le faire souffrir beaucoup.

Mathieu et Julien semblent plus axés sur la tâche et la performance au travail. Les deux accordent une certaine importance aux cotes d'écoute et à l'aspect « show » de l'information. Mathieu est d'ailleurs d'avis qu'un peu plus de sensationnalisme sur les ondes du radiodiffuseur serait bénéfique pour rejoindre un plus large auditoire. Julien et Mathieu partagent le même point de vue global sur la question et ne vivent pas de conflits de valeurs importants à ce sujet, même si celui-ci entraîne parfois quelques dilemmes ponctuels. Mathieu prend plaisir à débattre de l'intérêt de plus de sensationnalisme avec ses collègues. C'est un sujet qui n'est pas source de conflit de valeurs pour lui comme il peut l'être pour certains collègues. Sa frustration provient plutôt de la diminution des moyens mis à sa disposition pour réaliser un travail aussi bon qu'il le souhaiterait. Il a à coeur de performer et il est freiné par les restrictions budgétaires. Il a l'impression de ne pas pouvoir assumer ses responsabilités comme il le souhaiterait et cette situation heurte ses valeurs au travail. Les valeurs qui sont mises de l'avant à ce sujet dans le discours de Julien et Mathieu sont davantage celles de l'efficacité et de la performance.

Par rapport à la gestion de l'organisation et des conditions de travail, ils n'ont pas évoqué de conflits de valeurs importants. Mathieu a parlé d'une situation le concernant qui l'avait heurtée. Cependant, ce n'est pas tant les pratiques de gestion générales qui l'ont dérangé que le comportement précis du patron avec qui il a interagi. Julien, de son côté, dit faire confiance aux patrons dans la gestion de l'organisation. Aucun conflit de valeurs important n'a été évoqué sur cette question, contrairement à Sylvie et Guillaume.

Les conflits de valeurs les plus importants vécus au travail par Julien et Mathieu se situent davantage dans le contexte de leurs relations interpersonnelles et touchent beaucoup aux valeurs de la performance et de l'efficacité. Par exemple, ils vivent des conflits de valeurs avec des collègues qui

n'ont pas la même façon de travailler qu'eux, en faisant preuve par exemple de négligence ou de nonchalance. Mathieu et Julien accordent une grande valeur à l'accomplissement à travers le travail et valorisent le travail bien fait. Ils sont souvent heurtés lorsqu'ils côtoient des collègues qui ne semblent pas accorder la même importance à leur travail, d'autant plus que ça peut affecter la réalisation de leur propre tâche. Sylvie, Guillaume et Simon ressentent aussi un conflit de valeurs devant des collègues qui négligent de bien faire leur travail, mais le niveau d'importance accordé à cette situation dans leur discours est moins important que pour Julien et Mathieu. Ces derniers ont aussi beaucoup parlé de l'importance d'avoir la même visée et de travailler ensemble. Ainsi, ni l'un ni l'autre n'a mis l'accent sur le traitement de la nouvelle, mais plutôt sur la façon d'exécuter la tâche avec efficacité et motivation. Les deux accordent une grande importance au travail d'équipe et à la collaboration pour offrir un bon produit en ondes. Ils sont dérangés par des collègues qui ne démontrent pas la même motivation. Ils sont travailleurs, rigoureux, efficaces et attendent la même chose de leurs collègues.

D'autres conflits de valeurs, interpersonnels ceux-là, ont été soulignés par Mathieu. Ils concernent souvent son souci d'autrui, l'honnêteté, la franchise, le plaisir au travail et l'harmonie. Il est énormément dérangé par le manque de transparence ou de franchise de la part d'un collègue ou d'un patron, ainsi que par le manque de collaboration et d'esprit d'équipe. Un autre élément qui le distingue est la souffrance qu'il vit lorsque, pour le traitement d'une nouvelle, il doit solliciter des personnes qui vivent une situation difficile. Comme il apparaît en ondes, il ressent parfois aussi quelques difficultés à présenter un contenu qu'il n'apprécie pas. Ce qui distingue Julien, c'est qu'il est davantage tiraillé par des situations où ses valeurs d'ambition, de pouvoir et de prestige entrent en jeu et parfois en conflit avec ses valeurs de souci d'autrui et d'harmonie. De plus, contrairement aux autres participants, il a évoqué quelques situations, importantes pour lui, où il semblait tiraillé entre des valeurs divergentes parmi les siennes. Par exemple, il a présenté des situations de conflits interpersonnels où il semblait tiraillé entre le respect de l'autorité et le souci d'autrui. D'autres participants ont raconté ce genre de situation, mais Julien semble en souffrir davantage. Julien accorde une grande importance au respect de l'autorité de ses supérieurs hiérarchiques et au respect qu'on doit lui accorder à lui-même par rapport à son propre statut hiérarchique.

Si on le compare aux autres participants, Simon a un profil particulier. D'abord, il s'est présenté d'entrée de jeu comme ne vivant pas de conflits de valeurs au travail puisqu'il est satisfait de la tâche accomplie. Il affirme ne pas vivre non plus de grands conflits de valeurs dans ses relations interpersonnelles ni par rapport aux conditions de travail. Il s'est décrit comme le défenseur du service d'information. Ses conflits de valeurs les plus importants semblent être en lien avec la loyauté qu'il éprouve envers l'institution. Par exemple, il n'aime pas qu'on « casse du sucre sur le dos » du

radiodiffuseur public. Il a d'ailleurs eu envie de participer à la recherche pour présenter un point de vue différent de celui qu'il entend souvent, soit le discours critiquant l'institution. Simon soutient que ces critiques sont injustes et que le journalisme pratiqué ailleurs est comparativement de moins bonne qualité. De plus, ses attentes sont élevées envers l'organisation et il exige une droiture impeccable sur le plan de l'indépendance. Il vit donc un conflit important lorsqu'il y a des accrocs à ce niveau. Pour lui, le caractère public du mandat du radiodiffuseur est très important et se retrouve au coeur de sa relation avec son employeur. La mauvaise gestion le dérange dans la mesure où il y a du gaspillage d'argent de la part d'une institution ayant un mandat public. C'est un manque de respect envers le public. Cependant, comme il n'a pas de pouvoir d'action à ce niveau, il reste détaché par rapport à cette question et il n'en souffre pas. Cette valeur, le respect du public, est par ailleurs omniprésente dans son discours. Une autre raison qui ébranle ses valeurs se rapporte au manque de réciprocité de la loyauté entre les employés et la direction. Personnellement, il a été fortement dérangé par le manque de reconnaissance de la part de la direction envers son dévouement à son travail lorsqu'il a vécu une injustice quant à son avancement professionnel. Cette situation l'a atteint particulièrement, au point de le démotiver professionnellement pendant quelques semaines. Tout au long des entrevues, il s'est quand même porté à la défense du service d'information du radiodiffuseur public en le présentant comme le « meilleur endroit pour faire du journalisme ». Il a parlé de l'ombudsman, de la rigueur au travail, de l'indépendance de l'organisation et de la qualité de l'information. Les autres conflits de valeurs qu'il vit ne suscitent pas de réaction importante chez lui. Au quotidien, il vit des dilemmes dans les décisions qu'il doit prendre, mais il arrive à bien les gérer.

Somme toute, chacun a une expérience unique des conflits de valeurs et le niveau de souffrance qui en découle varie beaucoup. Il s'agit parfois d'un simple inconfort ou malaise. Des similarités ont toutefois émergé entre les portraits de Sylvie et Guillaume, et ceux de Mathieu et Julien.

4.7.2 Un sens du travail subjectif intimement lié aux conflits de valeurs

Les liens entre les valeurs, le sens du travail, la souffrance au travail et le conflit de valeurs ont été approfondis dans la problématique à partir de la littérature sur le sujet. Le deuxième objectif du projet de recherche est d'explorer les liens entre l'expérience du conflit de valeurs et le sens du travail. La question du rapport au travail et du sens du travail ont par conséquent été abordés en profondeur lors des entrevues. Si l'on résume la définition retenue dans le cadre conceptuel de ce qu'est un travail qui a du sens, il s'agit d'un travail qui doit :

- être utile pour la société ou pour les autres;

- être fait de façon responsable, tant dans son exécution que dans ce qu'il engendre comme produits et conséquences (la rectitude morale);
- s'accomplir dans le respect des valeurs humaines, telles que la justice, l'éthique et la dignité humaine;
- procurer du plaisir à la personne qui l'effectue;
- permettre à l'individu d'exercer son jugement, de faire preuve de créativité dans la résolution des problèmes et de participer aux décisions qui le concernent;
- permettre à l'individu d'y vivre des relations interpersonnelles satisfaisantes. (Morin, 2008)

Pour pouvoir explorer dans la discussion qui suivra le lien entre le sens du travail et l'expérience du conflit de valeurs des participants, il s'agit ici de soulever les constats et éléments saillants quant aux éléments qui donnent du sens au travail des participants en présentant les points communs et les spécificités de leurs portraits. Voyons donc à quels éléments les participants accordent de l'importance au travail. Avec quelles valeurs et quelles attentes ces derniers cherchent-ils une cohérence au travail? Quel est le rapport que chacun entretient avec son travail?

La relation que chacun des participants entretient avec son travail est unique. Ils ont tous des attentes différentes envers leur travail et leur employeur, ainsi qu'une vision différente du journalisme et du rôle du journaliste dans la société. On constate néanmoins que sur la question du sens du travail, Guillaume et Sylvie ont encore une fois des profils semblables, tout comme Julien et Mathieu. Le profil de Simon se distingue encore de celui des quatre autres participants, bien qu'il se rapproche davantage de celui de Guillaume et Sylvie. Malgré certaines spécificités, tous les participants estiment que le rôle du journaliste est de veiller sur la démocratie et de permettre aux citoyens de mieux comprendre leur environnement afin d'acquérir plus de pouvoirs dans la société. Ils n'ont cependant pas les mêmes attentes envers leur travail par rapport à cette mission.

Guillaume et Sylvie présentent leur travail comme s'inscrivant dans une action sociale, une action « citoyenne ». Guillaume cherche à se sentir utile comme citoyen : « ... que je me sente utile comme citoyen à travers mon travail, c'est important ». Le désir de se sentir utile pour le bien-être collectif est mis de l'avant dans le discours de Guillaume et Sylvie. Mathieu et Julien, quant à eux, mettent l'accent sur leur désir de participer à un bon travail d'équipe. Finalement, Simon met de l'avant son désir de contribuer à la mission du radiodiffuseur public.

Sylvie et Guillaume considèrent que leur travail a d'abord pour but de contribuer au développement de la société. Ils se présentent comme des citoyens souhaitant contribuer à leur société

par leur action au travail, car cela fait partie de leurs responsabilités de journalistes. Ils doivent également veiller à faire le meilleur travail possible chez le radiodiffuseur puisqu'il a pour mandat de veiller sur la démocratie. En ce sens, ils estiment tous deux avoir fait un choix de carrière en cohérence avec leurs valeurs. Ils pourraient cependant envisager de travailler pour le bien public dans le cadre d'autres fonctions et dans une autre organisation. Ainsi, ils attendent d'abord et avant tout de leur travail de contribuer au bien-être du public, peu importe l'organisation pour laquelle ils travaillent. Ils sont par ailleurs très exigeants sur ce point envers leur employeur et vivent tous deux des insatisfactions à cet égard. Sylvie l'exprime ainsi : « Dans certains cas, il va m'arriver de ne plus être sûre que c'est aussi utile. Et si je suis pas sûre que c'est utile, il y a comme un deuil. [...] Dans le sens que profondément, je crois à ce que je fais parce que je pense que c'est utile et si j'ai l'impression que ça ne l'est plus, ça perd du sens. » Guillaume et Sylvie vivent leurs plus gros conflits de valeurs par rapport à cette question ainsi qu'à celle de ne pas pouvoir être militants.

Simon a le même discours que Sylvie et Guillaume par rapport au mandat public de l'organisation et au rôle de journaliste. Il entretient de grandes attentes envers le radiodiffuseur public et est exigeant envers lui. Cependant, il semble entretenir une relation différente avec son employeur. En effet, le radiodiffuseur public semble être au coeur de son rapport au travail. Ce qu'il semble rechercher avant tout est le fait d'exercer son métier au « meilleur endroit pour faire du journalisme ». Simon compare constamment le radiodiffuseur public aux autres lieux où se pratique le journalisme pour affirmer qu'il ne pourrait pas travailler ailleurs. Les autres employeurs n'offrent pas la possibilité de faire du journalisme d'une aussi grande qualité à ses yeux et ne font pas preuve d'autant de droiture et d'indépendance que le radiodiffuseur public. Ses attentes envers son travail semblent donc résider d'abord dans le fait de travailler chez le radiodiffuseur public. Un élément important de son portrait est qu'il n'envisagerait pas d'exercer un autre métier. Il cherche à servir l'intérêt public en travaillant comme journaliste chez le radiodiffuseur public. Dans cet objectif, il s'attend à pouvoir exercer ses fonctions le plus efficacement possible. Simon a le sentiment d'y parvenir, malgré certains sacrifices qu'il doit consentir à accepter au niveau de ses conditions de travail. Il ne vit pas de conflits de valeurs importants au travail. Les plus émotifs touchent à son engagement envers son employeur.

Les attentes de Mathieu et Julien se concentrent sur la qualité de leur travail et sur leurs relations interpersonnelles. Ces derniers pourraient faire le travail de journaliste ailleurs que chez le radiodiffuseur public. Ils se verraient aussi travailler dans un autre domaine. Ils sont ambitieux, ils aiment performer et ils attendent de leur milieu professionnel la possibilité de le faire. Ils accordent tous les deux une grande importance aux cotes d'écoute. Pour eux, le travail d'information n'a pas de sens si peu de gens sont au rendez-vous. Mathieu et Julien retirent aussi une grande fierté de leurs

accomplissements personnels dans le cadre de leurs fonctions. Mathieu affectionne particulièrement l'adrénaline, l'action et le rythme effréné de la salle de nouvelles. Pour lui, performance rime avec efficacité. Julien aime particulièrement jongler avec beaucoup de responsabilités et aime avoir un rôle important à jouer pour le bon déroulement des choses. Il doit ressentir qu'il a bien performé et qu'il a été efficace dans son travail. Il recherche de la valorisation dans l'accomplissement de ses tâches. Ainsi, bien que chacun considère leur rôle de journaliste et le rôle du radiodiffuseur public comme étant socialement importants, Julien et Mathieu souhaitent d'abord être satisfaits du résultat de leur travail au quotidien, de leur accomplissement personnel et de leur avancement professionnel. Ce sont les principaux éléments qui donnent un sens à leur travail. Les conflits de valeurs qui y sont liés peuvent être très émotifs pour eux.

Cela dit, tous les participants recherchent de la reconnaissance dans leur travail, des relations interpersonnelles enrichissantes, ainsi que du respect entre collègues et dans la relation avec l'employeur. Guillaume et Sylvie parlent particulièrement de leurs attentes envers le radiodiffuseur quant au bien-être général du personnel. Mathieu accorde une grande importance à cet aspect de son travail, mais il l'aborde davantage en lien avec ses propres relations aux autres, collègues comme patrons. Simon, quant à lui, semble considérer qu'il y a une forme de sacrifice à faire sur le plan des conditions de travail pour pouvoir travailler chez le radiodiffuseur public. Il considère aussi qu'il est normal que les gens se manquent parfois de respect à cause du rythme effréné de la salle de nouvelles et qu'il faut apprendre à vivre avec cette réalité. Julien semble rejoindre Simon sur ce point. Il met l'efficacité au premier rang de ses attentes envers ses collègues. Mathieu et Julien accordent beaucoup d'importance dans leur discours à une collaboration efficace entre collègues. Ils s'attendent à trouver des collègues motivés, avec qui ils prendront plaisir à travailler. C'est important pour eux. Tous recherchent l'esprit d'équipe. Chacun a mentionné le désir d'être stimulé dans son travail, de relever des défis et d'apprendre constamment.

Somme toute, les expériences de conflits de valeurs relatées par les participants semblent, en majeure partie, toucher au sens qu'ils donnent à leur travail, sans nécessairement le compromettre. Le sens du travail de Julien, Mathieu et Simon ne semble pas être affecté par les conflits de valeurs qu'ils vivent au travail. Par contre, Guillaume et Sylvie vivent une forme de perte de sens du travail en lien avec les conflits de valeurs. On constate par ailleurs que les participants ne donnent pas tous le même sens à leur travail. Parmi les énoncés constituant le sens du travail selon Morin (2008), présentés précédemment, certains éléments vont prendre beaucoup plus d'importance pour un participant que pour un autre. Par exemple, Julien trouve très important de pouvoir exercer sa créativité dans la résolution de problèmes. Guillaume axe davantage son discours sur la rectitude morale et Mathieu sur

le plaisir dans le travail et entre collègues. Le sens du travail apparaît donc comme étant très subjectif et étroitement lié aux valeurs des individus.

4.7.3 La confiance, le pouvoir et l'espace de parole : des conditions et stratégies pour réduire la souffrance liée aux conflits de valeurs

Au cours des entretiens, les participants ont raconté leur expérience des conflits de valeurs au travail. Certains conflits de valeurs s'avéraient plus souffrants que d'autres. Les personnes ont identifié des conditions qui les aidaient à diminuer la souffrance associée à ces conflits. Elles ont aussi identifié dans leur récit diverses stratégies utilisées pour réduire la souffrance qui y est liée. Des constats et éléments saillants ont émergé de leurs récits sur ces questions. C'est ce qui est présenté ici.

Même à travers des expériences qui sont très différentes, les conditions et stratégies de réduction de la souffrance liée aux conflits de valeurs sont similaires pour tous les participants. D'abord, les participants semblent vivre mieux les conflits de valeurs lorsqu'ils ont un pouvoir d'influence sur les situations qui vont à l'encontre de leurs valeurs. Simon en est un bon exemple. Il dit vivre peu de conflits de valeurs au travail, alors qu'il est très exigeant envers le travail journalistique qui s'y fait. Il dit cependant ne s'être jamais retrouvé dans une situation où il n'a pas pu exprimer son désaccord et être considéré dans sa prise de position. Il a cité plusieurs exemples où il a influencé la décision finale en exprimant son point de vue. Quand il s'agit d'une question très importante pour lui, il insiste davantage et il arrive la plupart du temps à avoir gain de cause ou à obtenir un compromis. Simon a une relation de confiance avec ses collègues et ses supérieurs immédiats, lui permettant que son point de vue soit pris en considération et donc, d'avoir le sentiment d'exercer un certain pouvoir d'influence. Le même discours est tenu par Sylvie, Mathieu et Julien. Tous s'accordent pour dire que le pouvoir d'influence est important et vient avec la relation de confiance. Tous apprécient le fait d'avoir des supérieurs ouverts à la discussion et en à qui ils font confiance.

Guillaume, quant à lui, retire aussi beaucoup de satisfaction des relations de confiance qu'il entretient avec ses collègues et les considère comme étant très importantes. Il est cependant plus méfiant envers ses supérieurs. De plus, il se décrit comme étant plutôt résigné par rapport à plusieurs aspects qui lui déplaisent dans le traitement de la nouvelle. Il dit choisir ses combats. Il ne veut pas dépenser beaucoup d'énergie à débattre chaque fois qu'il vit un désaccord au travail. Sa stratégie est plutôt de se détacher émotivement des éléments qui le dérangent au travail. Il veille à protéger son travail et à bien faire ses tâches. Il affirme arriver à le faire depuis qu'il a décidé de ne plus se laisser affecter par ces éléments. Il transparaît néanmoins de son discours beaucoup de frustration et une certaine amertume.

Il semblerait donc que pour la plupart des participants, le fait d'avoir un certain pouvoir d'influence sur la situation réduit la souffrance liée à l'expérience du conflit de valeurs. Les participants considèrent comme important d'avoir des relations de confiance avec les collègues et les supérieurs et un espace de dialogue avec eux au travail. L'honnêteté, la franchise et la transparence sont importantes pour eux, tout comme le respect. Les participants ont insisté sur l'importance de l'espace de discussion. Même lorsque leur point de vue n'est pas celui privilégié dans la décision qui est prise, ils arrivent plus facilement à se rallier à la décision de l'équipe s'ils ont eu voix au chapitre. Sylvie et Mathieu ont donné des exemples allant en ce sens, mais dans des circonstances où ils ont pu discuter avec le supérieur concerné d'un problème qui les heurtait dans leurs valeurs. À ce moment-là, ils ont senti qu'ils ont mené à terme leur responsabilité et qu'ils ont été entendus dans l'expression de leur préoccupation. En exprimant leur désaccord au supérieur, ils remettent la responsabilité à la personne en autorité, capable d'agir sur la situation, et se déchargent par conséquent d'une préoccupation souvent douloureuse. Ils vivent donc mieux le conflit de valeurs.

Tous les participants accordent une grande importance à leurs tâches et retirent beaucoup de satisfaction lorsqu'ils arrivent à accomplir un travail qu'ils jugent de bonne qualité. Sylvie, Guillaume et même Simon laissent entendre que de se concentrer à bien exécuter leurs tâches constituent une sorte de refuge contre les autres insatisfactions qui les tiraillent. S'ils arrivent à être satisfaits de leurs accomplissements au quotidien, les conflits de valeurs les affectent moins.

Des fois, plus tu tentes de résoudre certains conflits de valeurs comme ça, quand je te parle des nouvelles auxquelles je crois plus ou moins, et moins ça te laisse de temps et d'énergie pour ton travail, pour bien le faire tsé... Ça fait qu'à un moment donné, il faut pas que je me laisse drainer par tout ça, parce qu'en bout de ligne, j'ai un travail à faire et je veux bien le faire, et plus mon travail est bien fait, pis plus ça me satisfait, et moins tous ces autres problèmes périphériques là vont m'affecter. (Guillaume)

Dans les circonstances où un dialogue n'est pas possible ou ne permettrait pas d'influencer la situation, les personnes cherchent des compromis pour diminuer l'atteinte à leurs valeurs dans leurs actions. Mathieu a raconté qu'il lui était déjà arrivé de dire qu'il avait fait une chose qu'on lui avait demandée, alors qu'il ne l'avait pas faite, afin d'éviter une situation qui heurtait profondément ses valeurs. Sylvie a changé d'équipe à une occasion parce qu'elle ne supportait pas une situation qui touchait à ses valeurs et qu'elle ne pouvait influencer. Guillaume trouve différents moyens pour se rapprocher de ce qui correspond le plus à ses valeurs dans l'exécution de ses tâches. Il utilise toute la liberté possible pour faire son travail en cohérence avec ses valeurs. Julien a donné plusieurs exemples de situations où il a dû faire des compromis pour respecter ses valeurs. Ainsi, il leur est tous arrivé de refuser de se positionner ou de refuser de faire une chose qui portait trop atteinte à leurs valeurs. Parmi

les participants, tous ont affirmé n'avoir jamais agi contre leur intégrité. Simon a donné deux exemples de situations vécues par ses collègues qui l'auraient fait grandement souffrir. Dans des situations qui vont fortement à l'encontre des valeurs des personnes, ces dernières souffrent beaucoup moins si elles ne sont pas celles qui doivent poser les gestes avec lesquels elles sont en désaccord. Par exemple, pour une personne pour qui l'autopromotion chez le radiodiffuseur s'inscrit fortement contre ses valeurs, il est beaucoup plus souffrant d'avoir à faire publiquement cette autopromotion que de voir un collègue le faire, bien que les deux situations portent atteinte aux valeurs de la personne.

Les participants qui ont dû vivre ces situations et y participer, lorsqu'elles n'ont pas pu s'en sauver ou trouver de compromis, cherchent d'autres stratégies. Par exemple, Guillaume utilise beaucoup l'humour et a mentionné à plusieurs reprises son processus de détachement par rapport aux conflits de valeurs au travail. La souffrance semble provenir aussi du sentiment d'impuissance et de frustration devant des situations pour lesquelles les personnes n'ont pas de pouvoir. La souffrance semble plus grande lorsque la personne n'arrive pas à accepter la situation puisqu'elle va à l'encontre de ses valeurs. Sylvie et Guillaume parlent beaucoup d'un processus de détachement émotif. Guillaume souligne une forme de résilience : « Une résilience dans le sens où je sais que je peux pas changer grand chose à la situation actuelle, alors tout ça provoque un certain détachement qui me permet de surfer là-dessus sans trop me faire emporter par la vague. » Sylvie cherche à réduire l'importance qu'elle accorde au travail dans sa vie. Tous les participants ont parlé de leur besoin de relativiser l'importance des choses et de s'en détacher émotivement. Plusieurs ont utilisé l'expression « choisir ses combats » pour parler de leur réaction dans les situations de conflits de valeurs au travail. Ces stratégies visent à réduire la souffrance devant des situations qu'on ne peut changer ou qu'il serait trop exigeant de vouloir changer en toutes circonstances. Les participants utilisent ces processus de rationalisation pour leur permettre de mieux vivre avec les conflits de valeurs.

Les diverses stratégies utilisées par les participants pour réduire la souffrance liée aux conflits de valeurs ne fonctionnent pas toujours. Ils ont tous souffert des conflits de valeurs au travail, à des degrés d'intensité différents. Certains ont vécu du stress, alors que d'autres ont vécu une détresse psychologique importante. Tous les participants accordent par ailleurs beaucoup d'importance au réconfort qu'ils trouvent auprès de leurs proches, amis, conjoint ou collègues. Les relations interpersonnelles au travail, la complicité, la compréhension mutuelle et le partage d'expérience semblent être des éléments clés qui contribuent à surmonter la souffrance au travail en lien avec les conflits de valeurs.

Somme toute, on constate que l'expérience générale du conflit de valeurs varie beaucoup parmi les participants. Les situations de conflits de valeurs sont différentes et l'intensité de leur expérience aussi. En outre, le niveau de souffrance est très inégal. On constate par ailleurs que certains profils d'expériences se dessinent à travers les portraits. Sylvie et Guillaume ont une expérience regroupant plusieurs similitudes tout comme Mathieu et Julien. Simon, quant à lui, présente un profil d'expérience qui lui est propre. Les mêmes profils se dessinent concernant la question du sens du travail en lien avec l'expérience du conflit de valeurs. Les constats mettent en relief le caractère subjectif du sens du travail et son influence sur l'expérience du conflit de valeurs, elle aussi subjective. Enfin, les propos des participants vont dans le même sens concernant les conditions et stratégies contribuant à réduire la souffrance découlant des conflits de valeurs. La confiance, le pouvoir d'action et l'espace de parole y sont très importants. Le rôle des gestionnaires comme élément important a aussi été mis de l'avant sur ce point. Dans le chapitre suivant, ces constats et éléments saillants seront mis en conversation avec certains éléments de littérature pertinents et notre interprétation des résultats sera présentée.

CHAPITRE V

DIFFÉRENTES FORMES D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL POUR DIFFÉRENTES EXPÉRIENCES DU CONFLIT DE VALEURS

Afin de procéder à une réflexion approfondie, nous avons mis en lien les résultats de différentes recherches sur le conflit de valeurs avec les constats émergents de notre analyse des portraits des participants. Provenant de différents courants théoriques, les parallèles qui sont faits permettent d'éclairer les résultats de notre recherche sous différents angles. Parmi les auteurs choisis, plusieurs ont été présentés dans le deuxième chapitre. Cependant, certains autres sont apparus comme pertinents en regard des éléments saillants ayant émergé du processus d'analyse. D'autres auteurs auxquels nous ferons référence ici ont été présentés dans la problématique. Cette réflexion en profondeur a aussi mené à la présentation de certaines stratégies organisationnelles visant à réduire la souffrance liée aux conflits de valeurs. Ces stratégies sont proposées par certains auteurs consultés dont les propositions vont dans le sens de nos constats. Cette réflexion a mené à dresser différents profils d'expérience du conflits de valeurs qui a trait au type d'engagement des participants au travail et construits à partir de notre interprétation des résultats de recherche.

Ce chapitre présente d'abord les parallèles que nous faisons entre les constats émergents et la littérature consultée pour chacun des objectifs spécifiques. Les trois premières sections présentent donc une synthèse des résultats des objectifs présentés de façon plus élaborée dans le cinquième chapitre et établissent différents parallèles avec des recherches dont certaines ont été présentées dans le deuxième chapitre. La quatrième section présente des stratégies organisationnelles suggérées par des auteurs qui, selon notre interprétation des résultats, contribueraient à réduire la souffrance liée aux conflits de valeurs au travail. La cinquième section présente des parallèles plus généraux pouvant être faits avec les résultats des travaux de Peterson (2003) et Pichon (2009). La sixième section et dernière section de ce chapitre est axée sur la présentation de la proposition générale à laquelle nous a menés le processus de réflexion, particulièrement les parallèles faits avec la recherche de Pichon (2009). Nous y présentons des profils d'engagement au travail des participants, intimement liés à l'expérience du conflit de valeurs et au sens du travail selon nous.

5.1 Une expérience personnelle des conflits de valeurs

Concernant l'expérience générale du conflit de valeurs et la souffrance qui y est liée, les participants ont un vécu subjectif du conflit de valeurs et ils en vivent tous au travail. Ils présentent différents types d'expériences du conflit de valeurs liés à leur rapport au travail, qui influence aussi leur niveau de souffrance. Certains participants vivent une souffrance assez intense pour avoir déjà envisagé de quitter leur travail.

Mis à part quelques spécificités propres au milieu du journalisme, les résultats quant à l'expérience générale du conflit de valeurs et à la souffrance qui y est liée sont très proches de ce qu'en disent les articles consultés sur le sujet. Diane Girard (2009) présente le conflit de valeurs comme étant inhérent à toute vie organisationnelle. Pour elle, s'il est mal vécu, il peut engendrer une souffrance importante. C'est aussi ce que les portraits des participants ont illustré. Même si Simon affirmait au départ ne pas vivre de conflits de valeurs au travail, il en a quand même identifié quelques-uns, mais qui ne lui causaient pas de grande souffrance.

Les différences marquées entre les participants illustrent notamment le caractère personnel du vécu du conflit de valeurs. Girard (2009) affirme que dans une même situation, les valeurs en jeu peuvent être différentes selon la personne qui vit le conflit. C'est aussi ce qu'affirment Meylan, Boillat et Morel (2009). Pour ces derniers, les conflits de valeurs sont souvent « vécus sur un mode personnel par les professionnels dans leur ensemble, bien qu'ils aient malgré tout des dimensions interpersonnelles, professionnelles, institutionnelles et sociales. » (Meylan, Boillat et Morel, 2009, p. 38) La diversité dans les portraits des participants correspond aussi à l'affirmation de Moser (1988) selon laquelle la subjectivité des individus est au cœur du vécu des conflits de valeurs : « Similarly, subjective perception will be the determinant of whether an incident is experienced as an ethical conflict. » (Moser, 1988, p. 383) De plus, Moser avance que tous les membres de l'organisation vivent le conflit de valeurs.

La nature des conflits de valeurs vécus par les participants est particulière à la réalité du travail de journaliste. Cependant, les situations organisationnelles décrites rejoignent sur plusieurs points ce que Girard (2009) décrit comme des situations communes de conflits de valeurs dans le service public. Girard (2009) énonce notamment un conflit de valeurs qui peut survenir lorsqu'en raison d'un critère, un employé d'un ministère ne peut offrir l'aide à un citoyen qui en aurait manifestement besoin. À ce moment, la compassion ou le respect s'opposent au respect des consignes. Cette situation n'est pas directement vécue par les journalistes, car ils n'ont pas affaire à des clients à proprement parler. Cependant, ils ont régulièrement à traiter avec des citoyens dans l'exécution de leur tâche. Mathieu a

raconté qu'il vit un conflit de valeurs lorsqu'il doit solliciter des gens qui se trouvent dans une situation difficile. Dans de telles circonstances, ses valeurs de compassion ou de respect s'opposent au respect des consignes, comme dans l'exemple cité par Girard (2009). Cette dernière donne aussi l'exemple d'un employé qui manque de ressources pour bien faire son travail et qui est donc tiraillé entre les exigences administratives de son employeur et le désir de faire preuve de compétence. Julien et Simon ont cité des exemples semblables de situations où ils vivaient de la frustration de ne pas pouvoir faire un travail aussi bon qu'ils le souhaiteraient par manque de ressources. Sylvie a aussi mentionné notamment les contraintes de temps qu'impose l'information en continu, qui empêchent trop souvent, à son avis, de présenter une information de qualité. Girard (2009) affirme qu'il peut y avoir aussi un conflit de valeurs lorsqu'il est difficile de concilier le travail et la vie de famille. Tous les participants ont glissé un mot à ce sujet, notamment en raison des horaires de travail atypiques, mais sans que cela ne prenne beaucoup de place dans leur discours. Sur ce point, on peut par ailleurs se questionner à savoir si leur définition du conflit de valeurs au travail inclut les valeurs liées à la vie privée.

De plus, Girard (2009) avance que certains types de conflits de valeurs sont liés à la mission de l'organisation. Elle donne l'exemple des sociétés d'État qui se trouvent souvent à avoir une vocation commerciale en même temps qu'une mission liée à l'intérêt public. Cette question a été posée aux participants. La plupart d'entre eux ne vivent pas de conflits de valeurs avec le fait que le radiodiffuseur public ait un mandat commercial. Cependant, Simon et Guillaume ont particulièrement insisté sur l'importance d'en préserver l'indépendance et d'éviter toute forme d'autopromotion ou de promotion croisée. Devant parfois faire ce genre de promotion dans le cadre de ses fonctions, Guillaume semble vivre ce que Girard (2009) qualifie de contradiction entre la loyauté à l'égard de l'intérêt public et les intérêts commerciaux.

Ce genre de conflit de valeurs sera sans doute exacerbé lorsqu'il existe un écart important entre les déclarations publiques de l'employeur ou du gouvernement quant à la qualité des produits et services et la capacité réelle des employés à offrir ce niveau de qualité. (Girard, 2009, p. 133)

Dans ses propos sur les conflits de valeurs qu'il vit au travail, Guillaume fait souvent référence au discours institutionnel. Il cite même un exemple où un patron lui a parlé de l'importance des employés de la relève, alors que Guillaume juge que les actions des patrons ne sont pas du tout cohérentes avec ce discours. On pourrait dire que tel que Girard (2009) l'affirme, les conflits qu'il vit à cet égard sont exacerbés par les contradictions entre le discours tenu par les représentants de l'institution et les décisions qui sont prises sur le terrain. Ici par contre, les contradictions ne sont pas présentes au sein des déclarations publiques, mais plutôt à l'intérieur du discours organisationnel et institutionnel destiné aux employés.

Parmi les trois causes aux conflits éthiques identifiées par Moser (1988), seule la première se prête au contexte des journalistes, à savoir que la définition de ce qui est bien ou mal dans notre société est en train de devenir floue (Lodget, 1997 In Moser, 1988) et que notre incapacité à obtenir un consensus a mené à une « schizophrénie éthique » (Chewning, 1984 In Moser, 1988). Les participants à la recherche posent des regards différents sur l'information et ont une idée différente de ce qui consiste à bien faire son travail. Le caractère flou de ce qui constitue du journalisme de qualité pourrait, en effet, contribuer à multiplier les occasions de conflits valeurs, puisqu'il n'y a pas de référent commun clair auquel adhérer. Le guide des normes et pratiques journalistiques encadre d'une certaine manière le travail des journalistes, mais il reste plusieurs zones grises qui laissent ainsi place à l'interprétation et donc, à l'ambiguïté, d'autant plus qu'il y a un écart, selon Guillaume notamment, entre le discours institutionnel et les pratiques quotidiennes.

Dans son discours, Guillaume dénonce explicitement l'individualisme et la logique de performance à son travail. Comme Sylvie, il vit un conflit de valeur majeur quant à l'impossibilité d'exercer une action militante. Grima et Muller (2006), très critiques eux aussi de la logique de performance, soulignent le conflit d'intérêts entre cette logique et l'engagement citoyen. Guillaume et Sylvie énoncent qu'ils souhaitent poser une action citoyenne à travers leur travail et dénoncent tous les deux la logique de performance qui s'installe au sein du service public de l'information. De plus, les mêmes auteurs avancent que la pression à la performance pour la carrière individuelle des personnes peut contribuer aux conflits de valeurs : « Le salarié est aussi soumis aux pressions de son propre individualisme stimulé par une gestion des ressources humaines qui valorise excessivement la performance individuelle. » (Aubert, 2003 in Grima et Muller, 2006, p.185) Mathieu et Julien ne semblent toutefois pas vivre de conflits de valeurs liés à leurs ambitions de carrière et leur engagement citoyen. Simon, Sylvie et Guillaume n'ont pas présenté leurs ambitions de carrière comme étant importantes pour eux, mais ont mis plutôt l'accent sur leur désir de faire un bon travail de journalistes. Des frustrations sur le plan de l'avancement professionnel ont toutefois été énoncées par ces trois participants, dans des contextes différents. Ils estiment ne pas être reconnus à leur juste valeur par les gestionnaires de l'organisation. Enfin, si Guillaume n'avait pas d'obligations financières, il irait travailler ailleurs, notamment parce que la logique de performance qu'il dénonce entre en conflit avec sa volonté d'engagement citoyen.

Belet et Yanat (2006) touchent à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise envers le personnel de l'organisation. Ils n'abordent pas le conflit de valeurs directement, mais ils soulèvent plusieurs conséquences d'un manque de préoccupations éthiques managériales en France, comme le cynisme, la violence verbale, le mépris des personnes et le refus de communication qui peuvent

constituer des sources coûteuses de stress, de démotivation et de dysfonctionnements. Guillaume et Sylvie ont vécu des conflits de valeurs liés à ce qu'ils considèrent comme un manque de respect du personnel de la part des gestionnaires de l'organisation. Cette situation affecte leur rapport au travail. Simon a aussi vécu de la démotivation au travail lorsqu'il a vécu une injustice dans son avancement professionnel en raison des pratiques des gestionnaires. Ce sont des situations qui heurtent leurs valeurs, généralement de respect de l'autre, de souci d'autrui, de justice et de loyauté. Ainsi, les situations décrites par les participants rejoignent de façon générale les affirmations de Belet et Yanat (2006) sur le sujet.

Concernant la souffrance associée aux conflits de valeurs, les auteurs consultés énoncent des conséquences sur les individus tels l'épuisement professionnel, l'anxiété, la culpabilité, la frustration ou le stress. Guillaume, Sylvie et Mathieu affirment avoir vécu à un certain moment de la détresse psychologique à cause des conflits de valeurs au travail. Meylan, Boillat et Morel (2009) présentent les caractéristiques des personnes souffrant d'épuisement professionnel et les liens établis avec les valeurs. Les quatre sous-ensembles dans lesquels ils ont regroupé les différents thèmes évoqués pour parler des personnes dont l'épuisement professionnel serait lié au facteur « valeurs » sont l'idéalisation de soi comme professionnel, un fort altruisme, de grandes exigences par rapport à soi et l'idéalisation de la fonction. Selon eux, les personnes présentant ces caractéristiques auraient tendance à souffrir davantage des conflits de valeurs au travail. Les constats que nous faisons suite à l'analyse des résultats semblent correspondre à l'analyse de Meylan, Boillat et Morel (2009). Par exemple, Mathieu et Julien affirment qu'ils auraient pu faire un autre métier dans la vie. Pour Julien, son travail n'a pas de grand impact dans la société. Mathieu, quant à lui, recherche d'abord l'action et l'adrénaline dans son métier, et il vise avant tout à présenter un point de vue objectif sur une situation. Ces façons de voir la profession donnent une importance d'envergure moindre à leur travail par rapport au discours de Sylvie et Guillaume. Ces derniers insistent à plusieurs reprises sur l'importance du rôle de journaliste et du radiodiffuseur public pour la démocratie. De plus, Sylvie et Guillaume font preuve d'un grand souci d'autrui et sont très sensibles à la situation de leurs collègues. Ils regroupent donc plusieurs des caractéristiques des personnes souffrant davantage des conflits de valeurs selon Meylan, Boillat et Morel (2009). Selon eux, « Une personne possédant certains des points ci-dessus semble être, d'après la littérature scientifique, plus sujette au burn-out qu'une personne moins impliquée, possédant des vues plus réalistes sur ses propres capacités et sur son travail. » (p. 33)

De plus, Mathieu démontre un fort altruisme et les conflits de valeurs qui le font le plus souffrir touchent à des situations qui ont un lien avec la souffrance d'autrui. De plus, il semble très exigeant par rapport à lui-même et il supporte mal les situations qui compromettent le succès de son travail.

Mathieu est ambitieux. Ses conflits de valeurs les plus importants sont lorsqu'il se questionne à savoir s'il a bien agi dans une situation donnée. Simon, quant à lui, a un profil qui correspond à certaines caractéristiques, notamment l'idéalisation de la profession et les grandes exigences par rapport à soi, mais il ne souffre pas beaucoup des conflits de valeurs. Son cas ne semble pas correspondre à ce que Meylan, Boillat et Morel (2009) présentent comme résultats. Si l'on reprend les propos de Moser cités précédemment, on pourrait croire que Simon arrive à réduire la dissonance cognitive de façon efficace et que cela lui permet de résoudre une grande partie de ses conflits de valeurs au travail.

Dans la recherche en milieu policier qu'ils ont effectuée, Meylan, Boillat et Morel (2009) font état de plusieurs dilemmes moraux importants vécus au quotidien par les policiers. Or, les journalistes du service public français ne semblent pas vivre autant de dilemmes moraux dans leur quotidien au travail. De plus, Meylan, Boillat et Morel (2009) tiennent ces propos sur la profession de policier : « [...] cette profession attire de nombreuses personnes possédant un système de valeurs ferme et un sens du devoir fort développé. Ce contexte constitue un terreau fertile pour l'épuisement professionnel. » (p. 31) Les journalistes ayant participé à l'entrevue ne présentent pas de profils assez homogènes pour dire que leur système de valeurs est ferme. On peut cependant dire que Sylvie, Guillaume et Simon présentent un système de valeurs plus ferme que Mathieu et Julien, et que Sylvie et Guillaume souffrent davantage des conflits de valeurs.

Meylan, Boillat et Morel (2009), ainsi que Kammeyer-Mueller, Simon et Rich (2010) suggèrent que le conflit entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles cause plus de souffrance que d'autres types de conflits de valeurs, comme ceux entre des valeurs personnelles par exemple. Les résultats de la recherche correspondent à cette affirmation puisque ce sont Sylvie et Guillaume qui ont expérimenté les conflits de valeurs les plus souffrants, et ce sont eux pour qui les valeurs personnelles entrent en conflit avec celles de l'organisation sur différents points. Mathieu et Julien, quant à eux, ont davantage expérimenté des conflits de valeurs interpersonnelles ou internes. Simon, selon lui, a des valeurs personnelles qui correspondent à celles de l'organisation.

Meylan, Boillat et Morel (2009) présentent d'autres caractéristiques de conflits de valeurs comme étant à l'origine du burn-out. Le conflit entre les valeurs professionnelles et les besoins personnels des personnes en est un exemple. C'est le cas de Sylvie et Guillaume qui auraient besoin d'exercer une action militante, mais qui ne peuvent le faire. C'est une source de souffrance pour eux. Le conflit entre les valeurs personnelles et les pratiques professionnelles est aussi douloureux selon les auteurs. Par exemple, Mathieu n'est pas à l'aise lorsqu'il doit solliciter des personnes en situation de souffrance dans le cadre de son travail. Les auteurs parlent aussi de situations où un professionnel est

contraint de contrôler d'autres personnes. En raison de son rôle au travail, c'est le cas de Julien qui vit parfois des malaises en lien avec son statut hiérarchique par rapport à des collègues qu'il considère comme des amis. Les ambiguïtés de rôles constituent aussi des situations suscitant des conflits de valeurs pouvant être douloureux selon Meylan, Boillat et Morel (2009). Julien a raconté quelques histoires correspondant à ce type de conflit de valeurs.

De plus, Kammeyer-Mueller, Simon et Rich (2010) ont exploré le conflit éthique vécu par des avocats et ils ont démontré le lien entre la souffrance au travail (stress, épuisement professionnel), le conflit éthique et le désengagement au travail. Ils parlent de la détresse psychologique causée par le conflit de valeurs, mais aussi de la démobilisation des employés. Plusieurs avocats auraient quitté leur emploi en raison de conflits éthiques. On constate que les participants qui ont vécu les conflits de valeurs les plus intenses et qui en ont souffert beaucoup ont envisagé de quitter leur emploi pour ces raisons. Guillaume aurait déjà quitté son emploi si ce n'était de ses obligations financières, tandis que Sylvie a déjà réfléchi sérieusement à se réorienter professionnellement. Maintenant, elle tente d'accorder moins d'importance au travail dans sa vie. Les conflits de valeurs racontés par les participants ne sont toutefois pas du même ordre que les conflits éthiques vécus par les avocats de la recherche de Kammeyer-Mueller, Simon et Rich.

5.2 La souffrance au travail et le conflit de valeurs : le sens du travail en jeu

Le sens du travail est subjectif, comme les conflits de valeurs qui y sont donc très souvent liés. Le conflit de valeurs affecte le sens du travail qui lui, influence aussi l'expérience du conflit de valeurs des participants. Les conflits de valeurs touchant au sens du travail sont plus douloureux que les autres. Le sens du travail, lorsqu'il est existentiel, rend l'expérience encore plus douloureuse. Guillaume, Sylvie et Simon entretiennent un rapport existentiel par rapport au travail. Guillaume et Sylvie sont les plus affectés par les conflits de valeurs qu'ils vivent. Simon n'en vit pas beaucoup.

La question du sens du travail revient fréquemment dans la littérature de recherche sur le conflit de valeurs. Plusieurs auteurs présentent la perte du sens du travail comme une conséquence des conflits de valeurs. Pour Girard (2009), le conflit de valeurs affecte très souvent le sens du travail, ce qui provoque une souffrance. Morin (1996), quant à elle, avance qu'une des composantes du sens du travail est la cohérence de l'expérience du travail avec « un but ou une cause qui permette à l'individu de se transcender. » (p.272). C'est son système de valeurs qui doit donc être cohérent avec son expérience du travail afin que celui-ci ait un sens pour l'individu.

Plusieurs auteurs présentent ce pour quoi les conflits de valeurs qui touchent au sens du travail sont souffrants, mais aussi, comment le caractère existentiel du rapport au travail rend l'expérience du conflit de valeurs encore plus souffrante. Par exemple, Meylan, Boillat et Morel (2009) présentent le manque de sens au travail comme pouvant mener au burn-out lorsqu'il est lié au facteur « valeurs ». De plus, selon eux, les travailleurs du service public ont de plus grandes attentes éthiques envers leur profession, ce qui leur fait vivre des conflits de valeurs plus importants. Les policiers auraient tendance à entretenir un rapport existentiel au travail : « (...) nous cherchons à travers le travail à répondre à un questionnement existentiel et à trouver un sens à l'existence. Pour cela, nous avons besoin de puiser dans le quotidien de notre profession la conviction que nos actes ont une importance. » (p. 34). Ils donnent aussi l'exemple d'une infirmière dont les contraintes organisationnelles l'empêcheraient de soigner les patients comme elle le souhaiterait. Elle ne peut vivre son travail en cohérence avec ses valeurs, ce qui provoque un sentiment d'échec et une modification du sentiment d'accomplissement. Dans leur étude, Meylan, Boillat et Morel (2009) ont constaté que certains ont préféré démissionner plutôt que de modifier leurs attentes envers leur travail. Ils constatent l'importance que peut prendre le conflit de valeurs lorsqu'il est lié au sens du travail, et encore plus lorsque le sens du travail a un caractère existentiel. Comme les policiers, Guillaume, Sylvie et Simon entretiendraient un rapport au travail existentiel avec leur profession de journalistes chez le radiodiffuseur public. Mathieu et Julien, quant à eux, n'ont pas décrit leur travail comme donnant un sens à leur vie. Ils y accordent une moins grande importance, sans toutefois négliger de bien le faire. Ils entretiennent, selon nous, un rapport au travail en lien avec le fait de s'accomplir, d'avoir du plaisir et d'être reconnus dans leur réussite. Le rôle social de journaliste semble important pour eux, sans être toutefois prédominant dans leur discours, contrairement à Simon, Guillaume et Sylvie.

Simon avance que ses valeurs sont cohérentes, de façon générale, avec les valeurs organisationnelles et institutionnelles du radiodiffuseur public. Ainsi, ce sont Sylvie et Guillaume, dont le sens du travail existentiel est affecté par les conflits de valeurs et qui en souffrent le plus, parce que c'est précisément le caractère existentiel du sens de leur travail qui est touché. Pauchant (1996) avance d'ailleurs sur ce sujet : « [...] il serait faux de croire que l'ennui, l'anxiété, l'aliénation, la perte de sens et le désespoir ne touchent que les personnes insatisfaites de leur carrière, de leur pouvoir financier ou politique, de leur statut ou même celles qui ont perdu leur emploi. » (p. 33) Morin (1996) cite la vacuité existentielle parmi les impacts de la perte de sens du travail. Les deux participants concernés vivent d'ailleurs une souffrance du fait de ne pas pouvoir exercer une action militante en dehors de leur travail. Ce sont aussi ceux qui ont envisagé le plus sérieusement de quitter leur emploi pour ces raisons. Morin et Forest (2007) avancent d'ailleurs que le fait de travailler permet de surpasser le sentiment d'impuissance et répond à une angoisse existentielle.

Selon Lacroix (2009), nous évoluons actuellement dans un contexte général de perte de sens et d'anomie morale. Pour lui, la solution est la cohérence dans l'organisation, principalement entre les attentes des travailleurs et celles de l'institution. Comme pour les policiers, il avance que les écarts sur ce point provoquent des contradictions qui affectent le sens du travail. Il fait un lien entre la perte de sens du travail et la souffrance éthique. Il définit la perte de sens du travail ainsi : « [...] une difficulté à identifier les systèmes de référence pertinents de nos actions, de même que les valeurs devant être privilégiées lors de ces actions. » (Lacroix, 2009) Pour lui, les travailleurs sont aliénés, notamment parce que les gestionnaires ont de la difficulté à reconnaître leur capacité de réflexion.

Sur ce point, les différentes visions qu'entretiennent les participants sur ce qu'est un bon traitement de l'information, ainsi que les conflits de valeurs qu'ils vivent sur cette question, permettent de croire que des contradictions sont présentes entre les attentes de l'organisation envers les journalistes et les pratiques professionnelles. Les participants ont toutefois généralement confiance en leurs collègues et ont l'impression de partager leurs critères de qualité. Cependant, ils ont tous raconté des situations où des points de vue différents sur l'information se sont confrontés. De façon générale, il ne semble pas exister de fracture majeure sur ce point, mais il existe des visions assez divergentes et un certain flou qui peuvent être à l'origine de tensions. Il ne semble pas y avoir de référence claire et commune pour tout le monde. Des intérêts divergents entrent donc en conflit.

En somme, on constate que le sens du travail est propre à chacun, puisque le conflit de valeurs est vécu sur un mode personnel. Le sens que chacun accorde à son travail est subjectif. Les conflits de valeurs qui touchent au sens du travail sont les plus importants pour les participants et les plus douloureux. De plus, pour Simon, Guillaume et Sylvie, le travail donne un sens à leur existence. Les conflits de valeurs qui touchent au caractère existentiel du sens du travail sont encore plus souffrants pour les participants.

5.3 Les conditions et les stratégies pour réduire la souffrance

Parmi les conditions organisationnelles pour mieux vivre le conflit de valeurs, le besoin d'espaces de discussion et d'un climat de confiance sont des éléments prédominants dans la littérature de recherche consultés sur le conflit de valeurs et dans les propos des participants. La cohérence est essentielle et le rôle des gestionnaires est aussi souligné. Les stratégies personnelles utilisées par les participants pour résoudre les conflits de valeurs ou réduire la souffrance correspondent aux résultats des études consultés. Ces éléments seront présentés ici.

Les participants ont tous affirmé qu'il était important pour eux de bénéficier d'un espace de

parole et de discussion dans l'organisation pour éviter d'avoir à vivre les conflits de valeurs dans le silence. Abondant dans le même sens et, tel que mentionné dans la problématique, plusieurs éthiciens, notamment ceux de l'éthique appliquée, préconisent un environnement de travail où un climat de confiance règne et où on retrouve des espaces de dialogue et de réflexion afin de diminuer les effets néfastes des conflits de valeurs. Austin et al. (2005) ont étudié la question et ils avancent à ce sujet qu'il est bon de reconnaître la détresse morale comme faisant partie du quotidien et qu'une condition aidante serait d'offrir un espace de parole pour aborder ces enjeux et mieux vivre ces situations. De plus, ils expliquent comment reconnaître la souffrance éthique permet de changer sa façon de voir les choix moraux à faire et de comprendre le contexte moral de la pratique.

Bird (1996) affirme aussi que le silence éthique provoque un « stress moral » qui doit être contré par une « bonne conversation ». Les gens doivent pouvoir parler de leurs convictions morales au sein de l'organisation : « The key is to foster lively, honest, reciprocating conversations about moral concerns. » (Bird, 1996) Dejours (1990) affirme par ailleurs que la reconstitution d'un espace de parole permet à l'individu de décharger la charge psychique de la souffrance éthique. Selon lui, les gestionnaires y ont aussi un rôle à jouer. Il évoque sur ce point la nécessité d'un management participatif, qui implique l'individu. Pour lui, la souffrance humaine vécue au travail fait partie de la responsabilité sociale de l'organisation. Naud et Zéville (2007) insistent quant à eux sur la cohérence et la confiance dans l'organisation pour bien vivre les conflits de valeurs : « La confiance repose sur la cohérence entre la parole et les gestes. » (p.139) Pour eux, les professionnels de la gestion des ressources humaines ont un rôle à jouer par rapport à ces enjeux. La confiance est à bâtir, notamment pour briser l'isolement des individus qui souffrent davantage des conflits de valeurs. Les comportements et les décisions des dirigeants font toute la différence selon eux. Pour Girard (printemps 2007), la culture organisationnelle joue un rôle important sur le vécu des conflits de valeurs. Elle véhicule des normes et des valeurs qui peuvent faciliter « l'établissement d'une certaine cohérence dans le fonctionnement interne de l'organisation, une vision partagée de ses grandes orientations, l'intégration des nouveaux venus et la présentation d'une image cohérente à l'extérieur de l'organisation. » (Sims, 2002 cité dans Girard, printemps 2007, p. 103) L'influence des gestionnaires et de la haute direction sur la culture organisationnelle est essentielle selon elle.

Ainsi, les auteurs consultés soulignent l'importance d'un climat de confiance, d'une cohérence entre les gestes et les paroles quant aux valeurs, d'un espace de parole et de réflexion sur les conflits de valeurs, ainsi que l'importance du rôle des gestionnaires pour agir sur ces questions. Les participants tiennent sensiblement les mêmes propos. De plus, on a constaté qu'ils vivent mieux les conflits de valeurs lorsqu'ils ont un pouvoir d'influence sur la situation. Cette condition n'a cependant pas été

nommée de cette façon dans la littérature consultée. Cependant, on insiste sur l'espace de parole, la confiance entre collègues et sur un mode de gestion participatif. Ces éléments vont dans le sens d'offrir un certain pouvoir aux personnes sur leur environnement et par conséquent, sur les situations de conflits de valeurs qu'elles vivent. Le discours des participants va dans le sens de ce que les auteurs consultés évoquent. Ils ont nommé le besoin de discussion d'équipe pour faire des retours sur le déroulement du travail, le besoin de temps pour discuter et débattre de certains enjeux entre collègues et le besoin d'espace de consultation des employés afin de participer aux décisions. Chacun considère qu'il est essentiel de pouvoir discuter de ce qui leur importe au travail. Ils accordent aussi une grande importance à l'écoute et à la considération qu'ils reçoivent de leurs patrons. Guillaume n'entretient pas une relation de confiance avec ses supérieurs et on pourrait penser que cela contribue à un sentiment d'impuissance et de frustration dans son expérience des conflits de valeurs au travail.

En plus des conditions organisationnelles qui contribuent à amoindrir les effets néfastes des conflits de valeurs, les personnes utilisent diverses stratégies pour résoudre les conflits de valeurs qu'elles vivent et en diminuer la souffrance. Comme décrit précédemment, elles trouvent parfois des compromis, font de la réduction de dissonance cognitive, rationalisent les situations ou en relativisent l'importance. À d'autres occasions, elles évitent la situation ou gardent le silence. D'autres fois encore, elles la dénoncent à ceux qui ont le pouvoir de la changer, elles négocient ou elles influencent une décision. Les personnes utilisent également l'humour ou tentent de se détacher émotivement du travail et des conflits de valeurs en leur accordant moins d'importance. Le soutien entre collègues ou le soutien trouvé auprès des proches est aussi très important pour réduire la souffrance des conflits de valeurs. Chose certaine, les participants ne sont pas indifférents aux conflits de valeurs et ils trouvent plusieurs moyens d'éviter les situations qui porteraient atteinte à leur intégrité morale.

Liedtka (1989) fait le même constat. Dans son étude, les participants ont dénoncé les choses afin qu'elles changent ou ont choisi de quitter l'organisation. Ce n'est pas le cas des participants à cette recherche, qui n'ont pas été confrontés à des situations de même nature que les participants à l'étude de Liedtka (1989). Toutefois, on sait que Guillaume quitterait son travail s'il en avait l'occasion et que Sylvie a déjà changé d'équipe en raison d'une situation qu'elle ne supportait plus. De plus, les réactions des participants à la recherche d'Austin et al., (2005) lorsqu'ils ont vécu des incidents où ils ont senti que leur intégrité était compromise variaient entre le silence, la prise de position, l'action secrète, la recherche de soutien auprès de leurs collègues ou la décision de quitter leur emploi. Sauf cette dernière réaction, elles ont toutes été décrites par les participants en situation de conflits de valeurs.

Dans son étude sur les chargées de communication s'inscrivant dans le courant de la psychanalyse, Bénard (2006) décrit la pratique de ces derniers comme allant souvent à l'encontre de leurs valeurs morales. Leurs moyens de défense pour supporter la souffrance éthique sont notamment le processus de rationalisation, la dérision ou la sublimation. Le processus de rationalisation a été cité comme façon de résoudre les conflits de valeurs par Simon, Mathieu et Julien. Dans le même esprit, Sylvie et Guillaume parlent de relativisation et de détachement émotif. La dérision est une stratégie surtout citée par Guillaume. Un autre moyen de défense présenté par Bénard (2006) est la sublimation : « L'idéalisation de leur mission représente un moyen de faire contrepoids à la souffrance éthique et au sentiment de mépris que les chargés de communication éprouvent pour eux-mêmes. » (p.167) Les chargés de communication de l'étude de Bénard présentent toutefois des situations d'atteinte à leur intégrité morale probablement plus intenses que celles décrites par les participants à notre recherche. On peut quand même se demander si la sublimation ne serait pas un moyen de défense employé par Simon pour éluder les conflits de valeurs auxquels il est confronté au travail. Il présente un point de vue très favorable à la mission du service d'information du radiodiffuseur public et du rôle social du journaliste. Il dépeint d'ailleurs, à plusieurs reprises le radiodiffuseur public comme le « meilleur endroit pour faire du journalisme » et il semble tenir pour acquis que tous les journalistes aspirent à y travailler. Cette idéalisation de son travail pourrait constituer pour Simon une forme de stratégie contre la souffrance liée aux conflits de valeurs que Bénard (2006) nomme la sublimation.

Moser (1988) étudie le comportement des personnes en situation de conflits de valeurs à l'aide du concept de dissonance cognitive. Dans son article, il repère dans la littérature les différentes façons de répondre à la dissonance cognitive par les travailleurs. Selon lui, ils font face à deux choix principaux : éliminer la dissonance ou ne rien faire. « If the dissonance is severe enough, the worker may resign, and turnover is very expensive for the organization. » (p.385) Julien et Simon semblent faire beaucoup de réduction de dissonance cognitive par la justification de certaines contradictions dans leur discours ou par l'explication rationnelle de situations allant à l'encontre de leurs valeurs. Sylvie et Guillaume sont confrontés à la dissonance cognitive et présentent plutôt le comportement de ceux qui souhaitent se retirer de la situation qui présente des tensions.

Dans son article, Pichon (2009) présente trois grandes réactions des cadres qui sont confrontés à des conflits de valeurs : l'anticipation-adaptation, la résignation et la distanciation. La première posture réfère à un certain individualisme dans la carrière. La relation à l'employeur est contractuelle. Julien et Mathieu, qui ne vivent pas de conflits de valeurs importants au travail, semblent plus enclins à adopter cette posture. Ils se verraient oeuvrer ailleurs afin d'être plus satisfaits dans leur travail. La posture de résignation correspondrait davantage à celle de Simon, sans y coller tout à fait, car l'analyse de Pichon

se fait dans un contexte très différent. On note cependant que Simon, pour d'autres raisons que celles décrites par Pichon au sujet des cadres, semble plutôt résigné à accepter les conditions de travail qu'il qualifie d'injustes à plusieurs égards et la diminution de la qualité du contenu de la nouvelle en raison des compressions budgétaires. La troisième posture, celle de distanciation, correspondrait davantage à la réaction de Sylvie et Guillaume en situation de conflits de valeurs, bien que tous deux présentent certains points communs aussi avec la posture de résignation. La posture de distanciation concerne les personnes qui, en réaction aux conflits de valeurs, cherchent à se réaliser en dehors du travail et lui accordent une importance moindre dans leurs accomplissements personnels. Sylvie et Guillaume souhaiteraient avoir une activité militante. Guillaume fait du bénévolat. Sylvie a diminué son nombre d'heures travaillées et cherche à se réaliser à l'extérieur de son occupation strictement professionnelle. La situation des cadres et des journalistes est très différente. Il apparaît tout de même que nous pouvons faire plusieurs parallèles entre les différentes postures citées par Pichon et celles des participants à la recherche.

5.3 Des stratégies organisationnelles pour réduire la souffrance

On voit qu'il y a certains consensus sur les conditions favorisant une réduction de la souffrance en situation de conflits de valeurs. Cependant, les stratégies adoptées par les individus diffèrent en fonction des situations et des personnes. Le rapport au travail y joue un rôle important. Des stratégies au niveau organisationnel proposées par plusieurs auteurs sont néanmoins cohérentes avec les résultats de la recherche. Girard (2009), Lacroix (2009) et Meylan, Boillat et Morel (2009) proposent l'éthique appliquée. C'est une éthique réflexive différente de l'éthique déontologique que l'on retrouve généralement dans les organisations. L'éthique appliquée promeut le dialogue et la délibération éthique comme méthodologies pour agir sur les conflits de valeurs et ainsi réduire la souffrance qu'ils engendrent. Selon Lacroix (2009), une éthique réflexive permet de faire face aux enjeux de la complexification des milieux de travail. Parmi les outils de l'éthique appliquée, Meylan, Boillat et Morel (2009) en suggèrent plusieurs qui ont été mentionnés, souvent en d'autres mots, par les participants. Ils proposent notamment de travailler les valeurs, de clarifier les valeurs institutionnelles et d'adopter un mode de gestion axé sur la collégialité. Les auteurs avancent aussi que le problème réside parfois dans les attentes que les personnes entretiennent envers leur activité professionnelle.

Le postulat est que l'identification, en amont, des difficultés engendrées par les chocs de valeurs, peut permettre aux professionnels de se positionner différemment durant les premières années de travail. En effet, l'idéalisation dont il est beaucoup question dans cet article peut être comprise comme un manque de recul critique à l'égard de ses propres valeurs et surtout de la manière dont elles conditionnent le mode d'implication dans l'activité professionnelle. (Meylan, Boillat et Morel, 2009, p. 37)

Comme on perçoit souvent le milieu de travail comme étant le problème, ce postulat permet de prendre le problème à l'inverse et d'interroger les attentes des professionnels. Ils montrent d'ailleurs comment des valeurs très fortes peuvent amener des professionnels « à s'impliquer au-delà de ce qui leur est demandé et aux dépens de leur propre équilibre. » (ibid.) Meylan, Boillat et Morel (2009) suggèrent par conséquent que certains travailleurs ont besoin d'une renégociation de leur relation avec leur travail et une prise de conscience de leurs valeurs et des conflits de valeurs qu'ils vivent. Ils proposent d'ailleurs l'éthique appliquée comme méthode d'intervention qui offre l'espace de réflexion approprié.

Dans une autre perspective, Pauchant (2002) associe la quête de sens à une quête d'éthique et suggère la pratique du dialogue pour amener à une éthique collective appelée « éthique du dialogue ». Selon lui, le dialogue permet entre autres aux personnes de développer leur niveau de conscience. Il prétend aussi qu'« en raison de son étendue et de sa profondeur, le dialogue stimule différentes facettes de l'intelligence humaine, valorisant souvent des aspects négligés par le système d'éducation et la société en général. » (p.334) Il présente diverses façons d'appliquer la pratique du dialogue au contexte organisationnel. Cette approche s'inscrit en cohérence avec le besoin d'espaces de discussions émis par les participants.

Belet et Yanat (2006) exposent le lien entre la souffrance au travail et l'éthique organisationnelle pour préconiser l'éthique managériale dans les organisations de travail. Le principal défi de la révolution culturelle de l'éthique managériale se situe selon eux du côté de l'évolution des modèles mentaux et des représentations des dirigeants. Belet et Yanat (2006) avancent que la cohérence entre le discours et les actes est primordiale pour conserver une légitimité vis-à-vis du personnel de l'organisation. Il devient alors très important de faire preuve de cohérence entre les valeurs institutionnelles et les valeurs organisationnelles. C'est un élément essentiel pour conserver les jeunes talents.

Les stratégies à l'échelle organisationnelle proposées par les divers auteurs répondent somme toute aux besoins mentionnés par les participants. Ces derniers ont cité notamment le rôle important des gestionnaires. Ils réclament d'avoir une relation de confiance avec leurs supérieurs, d'être écoutés et considérés par eux dans la prise de décision. Ils réclament aussi qu'ils interviennent pour que des valeurs de respect et d'équité règnent en milieu de travail et qu'ils veillent sur le bien-être des employés.

5.4 Différents types d'expérience du conflit de valeurs

Les portraits des participants permettent de dresser certains profils quant à l'expérience du conflit

de valeurs. Dans les parties précédentes de ce chapitre, nous avons déjà proposé des regroupements et nous les avons comparés à quelques reprises avec des catégories suggérées par des auteurs. Certains autres parallèles peuvent être faits en lien avec les différents profils des participants. Ils sont présentés dans cette partie.

D'abord, on peut lier ce qu'avance Peterson (2003) aux constats que nous faisons. Ce dernier identifie une différence entre les employés qui ont une vision relative des comportements moraux et ceux qui croient qu'il existe des règles morales universelles. Selon lui, ces derniers vivent des conflits éthiques plus stressants, qui provoquent un plus grand désengagement de leur part envers l'organisation. Ils ne quittent toutefois pas nécessairement leur emploi, car le changement d'emploi s'avère souvent difficile. On pourrait croire que c'est le cas de Guillaume et Sylvie qui souffrent davantage des conflits de valeurs et qui présentent une plus grande insatisfaction par rapport au traitement de la nouvelle. Ces derniers sont exigeants et très critiques envers leur employeur et considèrent plusieurs situations comme étant déplorables et injustifiables. Au contraire, Simon, Julien et Mathieu expliquent souvent les situations par leur contexte, ce qui amoindrit leurs insatisfactions à cet égard, ainsi que leurs conflits de valeurs. Ils avancent que par l'explication rationnelle des situations et la relativisation, ils arrivent à mieux comprendre les choses et à mieux les vivre. Ils auraient une vision relativiste des comportements moraux, contrairement à Sylvie et Guillaume. Selon Peterson (2003), les employés qui croient à des règles morales universelles seraient moins fortement engagés envers l'organisation. Sylvie et Guillaume ont d'ailleurs dit tenter d'accorder une moins grande importance au travail et de s'en détacher. Cependant, on peut douter du fait que Mathieu et Julien soient davantage engagés envers l'organisation que ces derniers.

Parmi toute la littérature consultée, c'est l'article de Pichon (2009) qui correspond le plus à ce qui émerge de nos résultats de recherche. Pichon (2009) a étudié l'expérience du conflit de valeurs de certains cadres en explorant le rapport existentiel au travail. Plusieurs liens peuvent être faits entre les résultats de la recherche de Pichon (2009) et les nôtres. Par exemple, Pichon (2009) dénonce l'« absence de transparence, d'information et de consultation relatives à la politique de l'entreprise qui a pour conséquence qu'ils font face à l'impossibilité de pouvoir agir et proposer des solutions de rechange. » (p.12). Selon lui, la diminution de l'autonomie, l'augmentation de la charge de travail et la peur de la sanction (ici, l'insécurité due au statut précaire) affecte l'image de soi, la confiance en soi et l'identité du travailleur. En réponse au décalage entre les attentes et les valeurs des travailleurs et celles de l'organisation, Pichon (2009) a repéré trois modes d'implication existentielle au travail : le mode d'implication existentielle exclusive au travail, le mode d'implication existentielle de proximité et le mode d'implication existentielle citoyenne. Le premier concerne les cadres qui, par souci pour leur

carrière ou par résignation, choisissent de s'investir davantage dans leur travail malgré les tensions et les ruptures. Les deuxième et troisième modes d'implication concernent les personnes qui ont remis en question le rôle du travail dans leur vie et qui souhaitent s'investir davantage dans leur vie privée et dans la collectivité. L'auteur y voit aussi un « mouvement d'émancipation relative vis-à-vis de l'économie et des entreprises ». (Pichon, 2009, p. 18) Pichon présente l'implication citoyenne en dehors du travail comme une voie d'émancipation qui permet aux cadres d'avoir une certaine cohérence de valeurs dans leur rapport avec la société. « Chez ces cadres (ceux adoptant le mode d'implication existentielle citoyenne), des voies d'émancipation dans une éthique publique et en acte s'esquissent. » (id., p.17) Ce dernier mode d'implication rappelle la posture de Sylvie et Guillaume qui vivent un conflit de valeurs avec le fait de ne pas pouvoir exercer une action militante et qui cherchent à diminuer l'importance qu'ils accordent au travail dans leur vie.

Ces modes d'implication proposés par Pichon ont inspiré en partie notre interprétation des résultats, tout comme les autres parallèles que nous avons faits entre les constats et éléments saillants ayant émergé de nos résultats et les interprétations des recherches d'autres auteurs. Ce processus de construction de sens nous a menés à proposer de nouveaux profils d'expérience du conflit de valeurs. Ces profils sont axés sur le type d'engagement au travail que les participants à la recherche ont présenté.

5.5 L'influence de l'engagement au travail sur l'expérience du conflit de valeurs

Des profils de participants ont été construits à partir de notre processus d'analyse inductive. Nous mettons en lien l'expérience du conflit de valeurs, le sens du travail, la souffrance au travail et les diverses formes d'engagement des individus. Faisons d'abord le rappel de certains constats. L'expérience du conflit de valeurs est subjective et elle est intimement liée au sens donné au travail par la personne, sens qui est aussi subjectif. Ainsi, l'expérience du conflit de valeurs et la souffrance associée seraient intimement liées au rapport au travail de l'individu. Les conflits de valeurs qui affectent directement le sens du travail des personnes seraient vécus plus intensément et plus douloureusement. De plus, si aux yeux des personnes, leur travail joue un rôle essentiel dans la société et qu'il donne un sens à leur vie, les conflits de valeurs deviennent encore plus intenses. À partir de ces constats, nous avons identifié des profils de participants qui mettent en lien leur expérience du conflit de valeurs et leur lien d'engagement dans leur rapport au travail. Il s'agit de profils d'engagement. Les trois profils identifiés regroupent Sylvie et Guillaume, Simon, et Mathieu et Julien.

Selon nous, Sylvie et Guillaume présentent un profil d'engagement envers la collectivité à travers leur travail. Ils évoquent le besoin de militer et d'avoir un engagement citoyen. Ils présentent

un souci important pour l'humanité et accordent une grande importance au rôle du journalisme dans la société. Il est essentiel à leurs yeux que leur travail ait un impact social. Dans cette perspective, ils se verraient travailler ailleurs que chez leur employeur actuel, en exerçant un métier différent qui contribue à l'avancement de la collectivité. Leurs insatisfactions au travail résident beaucoup dans le fait qu'ils ont l'impression que le radiodiffuseur ne remplit pas son mandat public aussi bien qu'il le devrait. Leur expérience du conflit de valeurs et le sens de leur travail sont centrés autour de leurs préoccupations citoyennes et de leur engagement envers la collectivité. Nous avançons par conséquent que comme Sylvie et Guillaume vivent des frustrations par rapport à leur engagement envers la collectivité en raison de leur travail, leurs conflits de valeurs au travail sont plus intenses et plus souffrants.

Le profil d'engagement de Simon, quant à lui, se situerait davantage envers son employeur et envers sa profession de journaliste. Simon évoque à plusieurs reprises son sentiment de loyauté envers le radiodiffuseur public. Le sens de son travail réside dans le fait de travailler au « meilleur endroit pour faire du journalisme ». Il ne veut pas exercer un autre métier ni travailler pour un autre employeur. Il vit peu de conflits de valeurs au travail, mais les plus importants impliquent l'organisation et le manque de loyauté réciproque qu'il ressent. Simon arrive à vivre son engagement envers l'organisation de façon satisfaisante. Il estime même qu'il est normal de devoir faire des sacrifices au niveau des conditions de travail pour y pratiquer son métier. Il compare souvent le radiodiffuseur à d'autres organisations qui, selon lui, ne sont pas aussi exemplaires dans leurs pratiques professionnelles. Son lien d'engagement envers sa profession et son employeur est au cœur de son rapport au travail et de son expérience des conflits de valeurs. Par conséquent, selon nous, comme son engagement envers son employeur et sa profession peut être vécu de façon satisfaisante, ses conflits de valeurs sont moindres. Il est possible aussi que comme son engagement envers sa profession et son employeur est fort et qu'il n'envisage pas d'autres avenues professionnelles, il n'ait pas le choix de mettre en place des stratégies pour résoudre les conflits de valeurs et éliminer les contradictions qu'il constate.

Le profil d'engagement de Mathieu et Julien serait davantage axé sur leur carrière et sur leur accomplissement personnel dans le cadre de leur travail. Les deux sont ambitieux et retirent une grande satisfaction de leurs réussites professionnelles. Julien accorde une grande importance à son rôle dans l'organisation et à la reconnaissance qu'il obtient. Mathieu aime beaucoup travailler dans l'action et avoir des défis au travail. Les deux pourraient travailler ailleurs si leur carrière en bénéficiait, et ce, comme journalistes ou dans un autre domaine. Les conflits de valeurs qu'ils vivent sont, dans la plupart des cas et conjointement, liés à la performance et à l'efficacité dans la réalisation de leurs tâches. Julien accorde une grande importance au respect de l'autorité et à son avancement

professionnel, ses conflits de valeurs y sont souvent liés. Mathieu semble plutôt satisfait de sa carrière même s'il envisage parfois de faire autre chose. Il retire plaisir et motivation de l'adrénaline et de l'action qui règnent au service d'information. Selon nous, cette forme d'engagement, plus individuelle, envers leur carrière, influence intimement l'expérience du conflit de valeurs de Mathieu et Julien. Ils ont présenté des situations de conflits de valeurs axées sur leur performance au travail et leur satisfaction au quotidien. Leurs conflits de valeurs sont en lien avec leur engagement au travail qui se situe sur un mode individuel de carrière.

L'identification de ces diverses formes d'engagement pose la question du lien entre la représentation que chacun se fait de son rôle dans la société, de l'éthique au travail et du sens du travail. Sous cet angle, le sentiment d'absence d'engagement citoyen de Sylvie et Guillaume à travers le travail influence leurs conflits de valeurs et leur cause une souffrance plus grande. Il serait éventuellement intéressant de voir les différentes formes d'engagement des travailleurs en lien avec leur éthique au travail. Cette construction de sens ayant émergé de l'analyse constitue des enseignements riches qui ouvrent l'horizon sur de nouvelles avenues de recherche.

CONCLUSION

Dans l'exposition de la problématique, les imbrications du sens du travail et de la souffrance au travail dans l'expérience du conflit de valeurs ont été exposées et placées dans le contexte de mutation du rapport au travail. Le rôle du travail dans le développement identitaire et l'intégration sociale des personnes, ainsi que dans leur quête existentielle, a été explicité et mis en lien avec le rôle des valeurs dans le travail. Il a été établi que le conflit de valeurs peut causer une souffrance importante au travail et même provoquer des problèmes de santé mentale tels que l'épuisement professionnel. Les organisations en subissent les conséquences en raison des impacts de cette souffrance, mais aussi parce que les conflits de valeurs contribuent, entre autres, à la démobilisation et au désengagement des individus envers l'employeur. De plus, les employés qui vivent des conflits de valeurs au travail ont tendance à adopter un comportement moins éthique.

Au cours des dernières décennies, les organisations publiques ont subi plusieurs changements administratifs ayant contribué à une exacerbation des contradictions et des paradoxes dans l'expérience des travailleurs. Ces éléments, ajoutés à un nouveau mode de gestion axé sur les résultats et à une plus grande pression à la productivité, contribuent à amplifier les conflits de valeurs, d'autant plus que les travailleurs évoluent dans un contexte où la performance et l'intérêt public ne sont pas toujours au diapason. De plus, les organisations offrent rarement des espaces de réflexion et de discussion sur le conflit de valeurs, alors qu'il est reconnu que ces espaces contribueraient à diminuer leurs impacts négatifs sur les personnes.

C'est dans ce contexte que la question de recherche a été posée : quelle est l'expérience du conflit de valeurs des journalistes du service public? Les objectifs spécifiques sont : faire le portrait de l'expérience générale du conflit de valeurs des personnes et de la souffrance qui en découle; explorer les liens entre l'expérience que les personnes ont du conflit de valeurs et le sens du travail; relever des conditions et stratégies permettant de diminuer la souffrance liée aux conflits de valeurs. Pour répondre à la question de recherche, le rapport au travail et le sens du travail des personnes ont été explorés, ainsi que les situations organisationnelles dans lesquelles elles vivent les conflits de valeurs, leurs réactions aux conflits de valeurs, les influences des conflits de valeurs sur les personnes et leur rapport au travail, la façon dont les personnes résolvent les conflits de valeurs, et enfin, les conditions et stratégies contribuant à diminuer la souffrance liée au vécu des conflits de valeurs.

La recherche s'est déroulée suivant une démarche méthodologique phénoménologique herméneutique dans une approche inductive qualitative. Les principales données ont été recueillies dans le cadre d'entretiens de recherche dans l'esprit du récit de vie dans les canevas ont été élaborés avec la méthode du guide d'entretien évolutif. Une partie moindre des données a été recueillie à l'aide des journaux de bord du participant. C'est une méthode d'analyse inductive alliant les processus proposés par plusieurs auteurs, dont Blais et Martineau (2006), qui a été utilisée.

Un portrait présentant divers aspects de l'expérience du conflit de valeurs de chacun des participants a été dressé. Les portraits ont permis de constater l'existence de points communs et de spécificités dans l'expérience du conflit de valeurs des personnes. Au sujet de l'expérience générale du conflit de valeurs et la souffrance qui en découle, ce qui correspond au premier objectif spécifique, l'expérience de Guillaume et Sylvie regroupe des points communs tout comme l'expérience de Mathieu et Julien. Les premiers vivent des conflits de valeurs plus intenses et plus souffrants. Ils accordent une grande importance à l'impact social de leur travail et à ce qui se fait chez le radiodiffuseur public. Ils sont exigeants et critiques à cet égard et vivent plusieurs insatisfactions qu'ils associent à des conflits de valeurs. De plus, Sylvie et Guillaume sont tous deux dérangés par les divers manquements au respect du personnel dont les gestionnaires sont responsables selon eux. Ils se soucient beaucoup des autres et n'acceptent pas de voir leurs collègues souffrir pour ces considérations. Tous deux vivent aussi un conflit de valeurs devant leur impossibilité à exercer une action militante. De façon générale, Julien et Mathieu vivent des conflits de valeurs moins intenses et douloureux. La plupart de leurs conflits de valeurs sont liés à leurs valeurs de performance et d'efficacité et se situent dans le cadre de leurs relations interpersonnelles au travail. Simon, quant à lui, vit peu de conflits de valeurs au travail et n'en souffre presque pas, car il arrive la plupart du temps à les résoudre. Ses conflits de valeurs les plus importants se situent dans sa relation avec son employeur. On constate que tous ne vivent pas de conflits de valeurs importants et que tous ne vivent pas non plus beaucoup de souffrance liée à ceux-ci.

Sur la question du sens de leur travail en lien avec le conflit de valeurs, correspondant au deuxième objectif spécifique, Guillaume et Sylvie ont encore une fois des profils semblables, tout comme Julien et Mathieu. Le profil de Simon se distingue encore de celui des quatre autres participants, bien qu'il se rapproche davantage de celui de Guillaume et Sylvie. Pour ces trois participants, le travail semble donner un sens à leur existence. On constate par ailleurs que le sens du travail est subjectif et personnel tout comme l'expérience du conflit de valeurs. Les conflits de valeurs sont intimement liés au sens du travail et *a fortiori* lorsqu'ils provoquent une souffrance. De plus, les conflits de valeurs qui touchent au caractère existentiel du sens du travail sont encore plus souffrants

pour les participants. Bref, les conflits de valeurs sont subjectifs et intimement liés au sens du travail qui est aussi personnel et subjectif.

Même à travers des expériences qui sont très différentes, on constate que les conditions et stratégies de réduction de la souffrance liée aux conflits de valeurs sont similaires pour tous les participants. D'abord, les participants semblent mieux vivre les conflits de valeurs lorsqu'ils ont un pouvoir d'influence sur les situations allant à l'encontre de leurs valeurs. Ensuite, les espaces de discussion et le climat de confiance au travail sont importants. De plus, tous apprécient le fait d'avoir des supérieurs ouverts à la discussion et en qui ils ont confiance. Chacun utilise une variété de stratégies pour résoudre ses conflits de valeurs et en diminuer la souffrance. Il peut s'agir par exemple de trouver un compromis, d'en parler à des collègues, d'influencer la décision, de fuir la situation ou de mentir. Ces éléments de réponse correspondent au troisième objectif spécifique.

Diverses comparaisons ont été faites avec des résultats de recherche sur le même sujet provenant d'une variété de courants théoriques. Malgré le caractère éclectique de la littérature choisie, des similarités avec nos résultats ont été constatées et les parallèles effectués ont contribué à approfondir la réflexion menant à une proposition générale et à l'élaboration de nouvelles avenues de recherche. En effet, de l'analyse et de l'interprétation des résultats ont émergé diverses formes d'engagement en lien avec le conflit de valeurs et avec le sens du travail des participants. Ainsi, il est apparu que Sylvie et Guillaume présentent une forme d'engagement envers la collectivité à travers leur travail. Ils évoquent le besoin de militer et d'avoir un engagement citoyen. L'engagement au travail de Simon se situerait davantage envers son employeur et envers sa profession de journaliste. Simon évoque à plusieurs reprises son sentiment de loyauté envers le radiodiffuseur public. L'engagement au travail de Mathieu et Julien serait davantage axé sur leur carrière et sur leur accomplissement personnel dans le cadre de leur travail. Les deux sont ambitieux quant à leur carrière et ils retirent une grande satisfaction de leurs réussites professionnelles. Ainsi, les conflits de valeurs de chacun semblent être intimement liés à ce envers quoi les personnes sont engagées au travail. La souffrance liée au conflit de valeurs varierait aussi selon le profil d'engagement des personnes. La proposition est donc que la forme d'engagement au travail de la personne constitue une information pertinente pour comprendre le conflit de valeurs. Cette information peut permettre de prévoir les situations spécifiques où le travailleur risque de lutter avec ses conflits de valeurs et surtout, d'indiquer quels types de conflits risquent de le toucher davantage et jusqu'à quel point ils engendreront une souffrance. Bien sûr, plusieurs aspects du milieu de travail constituent des variables à considérer pour saisir cette situation complexe.

L'interprétation des résultats de l'analyse suggère également de nouvelles avenues de recherche. Par exemple, on peut interroger les liens entre le profil d'engagement des personnes et leur éthique au travail. Il pourrait aussi s'agir d'un élément additionnel pour comprendre la souffrance au travail. Ensuite, il est apparu dans les constats que les conflits de valeurs qui émergent des situations sur lesquelles les personnes ont du pouvoir sont moins souffrants pour elles. C'est un élément parmi d'autres à tenir en compte dans l'étude des conflits de valeurs et de la souffrance au travail. Les retombées pratiques à la recherche sont nombreuses. Les résultats offrent aux employeurs et aux intervenants en santé au travail une occasion d'aborder la souffrance au travail sous l'angle du conflit de valeurs et ainsi, d'en avoir une compréhension plus approfondie. Nos constats ont aussi permis d'exposer les besoins des travailleurs pour réduire la souffrance associée aux conflits de valeurs, ce qui constitue aussi une information utile. De plus, à partir de ces résultats, on peut sensibiliser les travailleurs afin d'encourager la discussion sur le sujet. Enfin, une foule d'informations tirées des résultats peut être utile tant aux employeurs, aux intervenants en santé au travail, aux gestionnaires des ressources humaines qu'aux intervenants en éthique organisationnelle.

Les portraits des participants et l'élaboration de différents profils se sont construits à partir d'une démarche qualitative phénoménologique herméneutique. Les limites des entretiens de recherche comme outil de cueillette de données ont été soulevées dans le troisième chapitre. Il y a notamment le caractère subjectif de la définition des valeurs et du conflit de valeurs qui a pu parfois ajouter de l'ambiguïté au sein de la construction commune de sens entre la chercheuse et les participants. De plus, l'interprétation des résultats doit inévitablement passer par une réduction des données. Les regroupements et associations, ainsi que les profils dessinés, ne permettent pas de rendre compte de toute la complexité et de la profondeur du vécu des participants. Des choix ont dû être effectués et une gamme d'avenues n'ont pas été explorées afin de répondre aux objectifs de recherche. Enfin, la question de l'éthique journalistique n'a pas été abordée. Le radiodiffuseur public a été présenté très brièvement afin de placer l'objet d'étude en contexte. Les enjeux actuels au cœur desquels se trouvent les médias d'information et le journalisme n'ont pas fait partie de la problématique ni de l'objet d'étude, bien qu'ils soient sous-jacents au vécu des journalistes. Il s'agit aussi d'une limite à la recherche.

Le mémoire constitue néanmoins le résultat d'un processus de recherche rigoureux et cohérent sur la base duquel une proposition générale a pu être formulée et des pistes de recherche définies. D'abord, sur le plan académique, le mémoire s'inscrit dans une trajectoire de recherche qui se poursuivra dans le cadre d'un projet de thèse portant sur le lien entre la représentation que des gestionnaires d'une organisation publique se font de leur rôle comme citoyen et leur éthique au travail.

C'est la formulation vers laquelle a mené l'élaboration de la proposition générale ayant émergé du mémoire. Il s'agira plus précisément de modéliser de façon théorique la relation entre la représentation que les gestionnaires ont d'eux-mêmes comme citoyens et leur éthique au travail. Le projet de thèse contient les trois objectifs spécifiques suivants : dégager les profils émergents des participants quant à la représentation qu'ils ont d'eux-mêmes comme citoyens, à partir du sens qu'ils construisent en fonction de leur expérience d'engagement civique dans la société; dégager les profils émergents des participants quant à leur éthique au travail à partir du sens qu'ils font de leur expérience éthique au travail; analyser et caractériser ensuite la relation entre la représentation que chaque participant perçoit de lui-même comme citoyen et son éthique au travail. Il s'agira à ce moment de comprendre les interinfluences dans la relation entre l'identité citoyenne et éthique des sujets et d'en comprendre les liens, les tensions et les ruptures. Il sera ensuite possible de procéder à l'articulation théorique de la relation entre la représentation que les gestionnaires ont d'eux-mêmes comme citoyens et leur éthique au travail.

Parmi les recommandations, plusieurs éléments énoncés par les participants comme contribuant à réduire les impacts négatifs des conflits de valeurs sont à prendre en considération. En ce sens, plusieurs stratégies d'intervention correspondant aux propos des participants ont été présentées dans le dernier chapitre, telles que les méthodes de l'éthique appliquée, de l'éthique managériale ou l'éthique du dialogue. L'attention est aussi beaucoup portée sur le rôle des gestionnaires dans le vécu des conflits de valeurs. Une recommandation à cet égard serait de sensibiliser les gestionnaires aux enjeux des conflits de valeurs et aux besoins des travailleurs en terme d'écoute, de confiance, de considération et de reconnaissance. Le souci du bien-être du personnel de la part de la direction de l'organisation est aussi un élément important qui est ressorti tout au long des entretiens.

Somme toute, malgré les différentes limites identifiées, le mémoire a permis de répondre aux objectifs de la recherche. Les connaissances sur la souffrance au travail y ont été approfondies à travers l'angle du conflit de valeurs. Les réponses ont fait émerger plusieurs nouveaux questionnements. La subjectivité du sens du travail et les différences marquées dans le rapport au travail des participants démontrent une hétérogénéité illustrant l'importance d'appréhender ces phénomènes dans leur complexité. Les questions de l'éthique au travail et du développement moral se posent aussi alors que le besoin de réflexion et de discussion sur les conflits de valeurs a été énoncé tant par les participants que dans la littérature. Enfin, toutes ces questions renvoient à la quête existentielle des individus dans laquelle le travail joue un rôle souvent central. Les valeurs de chacun sont au coeur de cette quête et pour mieux comprendre un des aspects essentiels de l'humain, nous nous devons d'approfondir ces questions.

ANNEXE 1 : CANEVAS D'ENTREVUE 1

Préentrevue

Déroulement du processus de cueillette de données

- Horaire
- Les entrevues
- Le journal de bord
- Première entrevue
- Deuxième entrevue
- Après les entrevues

Éthique

- Avantages et risques de la recherche
- Anonymat et confidentialité
- Attentes?
- Inquiétudes?
- Questions?
- Signature du formulaire de consentement éthique

Ouverture

OBJECTIF : Dresser un portrait sommaire du participant (e)

- Quel âge avez-vous?
- Depuis combien de temps travaillez-vous à (...)?
- Qu'est-ce que vous faites comme travail exactement?
- Expériences professionnelles antérieures?
- Études?
- Situation familiale?
- Indiquez cinq valeurs qui vous définissent :

Contenu

OBJECTIF : Amener le participant à parler des conflits de valeurs

- Qu'est-ce qui vous amené à participer à la recherche?
- À quelles valeurs répond le fait d'être journaliste?
- Qu'est-ce qu'un bon journaliste selon vous?
- Quelles sont les valeurs qui vous guident dans votre travail?
 - Quelle place prennent les valeurs d'efficacité et de performance?

- Quelles sont vos priorités dans la réalisation de votre travail? (ce qui est important)
- Quelles attentes avez-vous face à votre travail?
- Dans votre vie personnelle, quelles seraient les valeurs les plus importantes pour vous?
- Quelles sont les valeurs qui prédominent à votre travail?
 - Les valeurs de (...) comme institution?
 - Les valeurs au Centre d'information?
 - Les valeurs dans vos relations avec vos collègues?
- C'est quoi pour vous une valeur?

OBJECTIF : Connaître comment elles définissent le conflit de valeurs au travail

- C'est quoi pour vous un conflit de valeurs?
- Un conflit de valeurs réside à quel niveau?
 - Entre quel type de valeurs? (Valeurs personnelles et professionnelles, valeurs professionnelles et institutionnelles ?...)
 - Entre quelles valeurs le conflit réside-t-il généralement? (Si vous êtes capable de les nommer...)
- À quelle fréquence considérez-vous vivre un conflit de valeurs?
 - De façon permanente, de façon ponctuelle, récurrence...

OBJECTIF : Connaître les situations organisationnelles dans lesquelles les conflits de valeurs les plus importants sont vécus

- Est-ce qu'il y a des moments au travail où vos valeurs personnelles et professionnelles ne sont pas convergentes? Lesquels?
- Est-ce qu'il y a des moments au travail où vos valeurs personnelles et professionnelles entrent en conflit avec les valeurs vécues au sein du Centre d'Information ou avec les valeurs promues au sein de l'institution comme telle?
- Y a-t-il des moments au travail où vous vous sentez tiraillé, inquiet, frustré, mal à l'aise? Lesquels?
 - (Vous est-il déjà arrivé de devoir faire ou d'être des choses dans le cadre de votre travail qui ne respectait pas votre intégrité ou vos convictions personnelles et professionnelles? À quelles occasions?)
- Dans quelles situations au travail vous vivez les conflits de valeurs les plus importants pour vous?
 - (Est-ce qu'il y a des moments particuliers au travail où vos valeurs ne sont pas respectées? Lesquels?)

OBJECTIF : Connaître les réactions, sentiments ou comportements adoptés par les personnes en situation de conflit de valeurs au travail

- Comment réagissez-vous en général quand vous vivez un conflit de valeurs?
 - Quels sont les comportements que vous adoptez?
 - Est-ce que vous en parlez? À qui? Quelles sont les réactions?

- Est-ce que vous exprimez précisément votre sentiment? Si oui, comment? À qui?
Quelles réactions?
- Comment vous sentez-vous?
 - Stress?
 - Culpabilité?
 - Frustration?
 - Angoisse?

OBJECTIF : Connaître comment elles résolvent les conflits de valeurs vécues

- Vous est-il déjà arrivé de vivre des périodes de questionnements ou des remises en question par rapport à votre travail actuel?
- Si oui, j'aimerais que vous les décriviez.
- Avez-vous résolu ces questionnements?
- Comment vous les avez résolus?
- Quand vous vivez un conflit de valeurs, arrivez-vous à trouver une façon de résoudre le conflit? (de trouver une façon de mettre fin au malaise ressenti?)
 - Si oui, comment?
 - Sinon, qu'est-ce que vous faites? Qu'est-ce qui est privilégié dans vos choix?
- De quoi auriez-vous besoin pour vous aider à résoudre vos conflits de valeurs?
 - Pour vous aider à mieux les vivre?

OBJECTIF : Connaître les influences que le conflit de valeurs a sur elles et sur leur rapport au travail

- Quels sont les effets des conflits de valeurs que vous vivez au travail :
 - Sur votre humeur au travail?
 - Sur votre bien-être au travail?
 - Sur votre motivation au travail?
 - Sur votre façon de voir votre travail?
 - Sur votre façon de voir votre rôle au travail?
 - Est-ce que cela a un effet sur votre façon d'interagir avec vos collègues au travail?
Avec vos supérieurs?
 - Est-ce que cela a un effet sur vos proches?
 - De façon générale, à quel point le vécu des conflits de valeurs affecte votre satisfaction au travail? Sur une échelle de un à 10?

Clôture : Bilan, à venir, merci.

- On va terminer l'entrevue maintenant.
- Quel bilan vous faites de l'entrevue?
- Pour la deuxième entrevue, choisissez deux situations de conflit de valeurs que nous allons explorer en profondeur.
- On a eu le temps de parler de : (Énumérer les éléments importants)

- À venir : Journal de bord et prochaine entrevue.
- Merci.

ANNEXE 2 : CANEVAS D'ENTRETIEN 2

Ouverture

- Comment ça s'est passé pour vous depuis la première entrevue?
- Le journal de bord?
- Objectifs spécifiques de la deuxième entrevue :
 - Définition commune concepts + questionnaire système de valeurs
 - Aller plus loin dans la réponse aux questions de recherche.
 - Approfondir la réflexion
 - Explorer des éléments plus frappants.
 - Voir l'effet de la démarche de recherche sur votre perception des conflits de valeurs que vous vivez
- Présentation du contenu de l'entrevue d'aujourd'hui :
 - Validation d'un court résumé que j'ai fait de la première entrevue.
 - Questions en lien avec les objectifs
 - Retour sur certaines questions de la première entrevue.
 - Retour plus approfondi sur un ou deux exemples
 - Questions sur l'effet de la participation à la recherche.

Contenu

OBJECTIF : Valider le résumé de la première entrevue

Présentation du résumé

- Est-ce que ça reflète le souvenir de ce que vous avez de la première entrevue?
- Autre chose à mentionner?

OBJECTIF : S'entendre sur la définition des concepts en jeu et mieux connaître le système de valeurs de la personne

- C'est quoi pour toi une valeur?
- Présentation de la définition du concept de valeur.

Définition du conflit de valeurs :

- Le conflit de valeurs au travail survient « lorsque les actions qui seraient menées afin de mettre en pratique une certaine valeur dans une situation donnée entrent en conflit avec les actions préconisées par une autre valeur qui semble également importante. » (Girard, 2009a : p.131)

- Dans une même situation où un conflit de valeurs est vécu, les valeurs en jeu peuvent être différentes selon la personne qui vit le conflit (Girard, 2009a). Les conflits de valeurs sont vécus sur un mode personnel. (Meylan, Boillat et Morel, 2009 : p. 38)

PRÉSENTATION DU TABLEAU DES VALEURS

Types de valeurs	Définition
Autonomie	Objectif : indépendance de la pensée et de l'action – choisir, créer, explorer.
Réussite	Objectif : le succès personnel obtenu grâce à la manifestation de compétences socialement reconnues.
Hédonisme	Objectif : plaisir ou gratification sensuelle personnelle.
Stimulation	Objectif : enthousiasme, nouveauté et défis à relever dans la vie.
Pouvoir	Objectif : statut social prestigieux, contrôle des ressources et domination des personnes.
Universalisme	Objectif : compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de <i>tous</i> et de la nature.
Bienveillance	Objectif : la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact.
Tradition	Objectif : respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache.
Conformité	Objectif : modération des actions, des goûts, des préférences et des impulsions susceptibles de déstabiliser ou de blesser les autres, ou encore de transgresser les

	attentes ou les normes sociales.
Sécurité	Objectif : sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus, et de soi-même.

Questions générales à tous

OBJECTIF : Portrait général sur les valeurs par rapport au travail

- Après avoir pris connaissance du tableau des types de valeurs et du questionnaire :
 - Quels sont les principaux principes qui vous guident dans votre vie?
 - Quels principes vous guident dans votre travail?
 - Quels principes vous guident dans vos relations interpersonnelles?
- Selon vous, (...) comme institution devrait être guidée par quels principes/considérations?
- Selon vous, dans la réalité quels principes/considérations guident (...) comme institution?
- Selon vous, le Centre d'information devrait être guidé par quels principes/considérations (par rapport à ce qui s'y fait comme travail)?
- Selon vous, dans la réalité le Centre d'information est guidé par quels principes/considérations (par rapport à ce qui s'y fait comme travail)?
- Selon vous, le Centre d'information devrait être guidé par quels principes/considérations dans sa gestion du personnel/travail comme tel?
- Selon vous, dans la réalité le Centre d'information est guidé par quels principes/considérations dans sa gestion du personnel/travail comme tel?
- Quel est la responsabilité sociale de (...) selon vous?
- Quelle importance accordez-vous au fait de travailler pour (...) comme institution du service public/radiodiffuseur public?
- Quelle est la responsabilité sociale du journaliste?
- Le mandat commercial de (...) entre-t-il en contradiction avec les principes qui devraient guider l'institution selon vous?
 - Si oui, est-ce que ça vous dérange?
- Quelle responsabilité avez-vous comme travailleur par rapport à ce qui se passe dans votre milieu de travail?
 - Par rapport à l'aspect résultat du travail?
 - À l'aspect relations au travail/bien-être des collègues?
- Comme journaliste, vous êtes satisfait de votre travail quand :?
- Croyez-vous en ce qui se fait au Centre d'information à (...)? Commentez.
- Quand vous traitez avec vos collègues, qu'est-ce qui est important pour vous?
- Vous verriez-vous travailler ailleurs?
 - Dans un autre média?

OBJECTIF : Connaître les situations organisationnelles dans lesquelles les conflits de valeurs les plus importants sont vécus

- Dans les entrevues, j'ai beaucoup entendu parler d'un « conflit de valeurs » (souvent dans les discussions entre collègues) entre « vouloir faire un bon show » par opposition à parler des choses « pertinentes », pouvez-vous commenter?
 - Quel est votre objectif dans la position que vous défendez?
 - Cela touche-t-il au sens que vous donnez à votre travail?
- C'est quoi pour vous une émission, un topo ou un bulletin de nouvelles bien réussi?
 - Quelle importance accordez-vous aux cotes d'écoute et à la concurrence dans l'évaluation d'un « produit »?
- Sentez-vous que les valeurs de base du journalisme sont partagées par vos collègues?
 - Quel impact cela a-t-il sur le climat de travail?
 - Climat de confiance?
 - Favoriser la discussion?
- As-tu l'impression que tes patrons, les gestionnaires qui prennent les décisions ont autant à cœur que toi la qualité du contenu de ce qui va en ondes? Comment ça se reflète?
- Un collègue qui respecte vos valeurs agira de quelle façon au travail?
- Un collègue qui ne respecte pas vos valeurs agit comment de manière générale?
- La question des collègues « vedettes » est souvent revenue, pouvez-vous m'en parler?

OBJECTIF : Connaître les réactions, sentiments ou comportements adoptés par les personnes en situation de conflit de valeurs au travail

- Établissez-vous un lien entre les remises en question que vous avez vécu par rapport à votre travail et les conflits de valeurs que vous y viviez? Lequel?
 - Qu'est-ce qui vous retient de changer de travail?
- Quelle place prennent les émotions dans votre façon de réagir au conflit de valeurs?
- Y a-t-il des situations de conflits de valeurs qui viennent vous chercher plus profondément dans vos émotions plus que d'autres? Lesquelles?
- Quelles sont vos façons de gérer vos émotions en situation de conflit de valeurs? Quels sont les effets des émotions générées par le conflit de valeurs sur vous et votre travail?
- Quelle place prend le sentiment d'impuissance dans les situations de conflits de valeurs?

OBJECTIF : Connaître comment elles résolvent les conflits de valeurs vécues

- À quel point c'est important pour vous qu'on vous fasse confiance au travail?
- Quelles sont les conditions idéales pour bien vivre un conflit de valeurs?
 - Qu'est-ce que vous pouvez faire pour obtenir ces conditions-là?
 - Est-ce qu'un climat de confiance entre collègues et avec les supérieurs fait partie des conditions?
- C'est quoi un supérieur qui respecte vos valeurs?
 - C'est quoi un bon supérieur?
- Comment pourriez-vous vivre une plus grande cohérence dans votre travail?
 - Décrivez-moi le contexte de travail idéal qui vous permettrait d'être le plus en cohérence avec vos valeurs?
- *OBJECTIF : Connaître les influences que le conflit de valeurs a sur elles et sur leur rapport au travail.*
-
- Après ces entretiens, quelle influence les conflits de valeurs ont sur vous de manière générale?

- Sur votre rapport au travail?

OBJECTIF : Approfondir certains éléments de la première entrevue

(PERSONNEL À CHAQUE PARTICIPANT)

OBJECTIF : Approfondir certaines histoires

Racontez-moi l'histoire :

- Qui? Quoi? Comment?
- Réactions : Comportement, sentiments?
- Résolutions?
- Effets?

Clôture 2 : Bilan, à venir, merci. (1h50)

- Quel bilan vous faites de l'entrevue?
- Quel bilan vous faites du processus en entier?
- Croyez-vous que ça aura un impact sur votre travail et vos réflexions par rapport à votre travail? Lequel?
- Croyez-vous que ça aura un impact sur les conflits de valeurs que vous vivez? Lequel?
- À venir : Questionnaire sur les valeurs. Validations. Autorisation pour publication.
- Ne pas hésiter à communiquer avec moi pour questions ou n'importe quoi.
- Merci.

ANNEXE 3 : TABLEAUX DE CLASSEMENT DES DONNÉES

Le tableau du portrait de Sylvie est donné ici à titre d'exemple. Cependant, certains éléments ont dû être enlevés pour protéger l'anonymat de la personne.

Valeurs et rapport au travail		
Valeurs générales (VG)	<p>Valeurs nommées : Transparence, Rigueur, Franchise, Bonne humeur, Sensibilité, efficacité (faire tout ce qu'on peut), respect pour les personnes, empathie, harmonie, autonomie, équité (sens de la justice)*. Souci d'autrui très présent dans son discours. (CV vedette, manque de respect, injustice). Souci de ses collègues. Sentiment de responsabilité par rapport au bien-être des collègues, équité dans le traitement des employés à EFFACE, respect des personnes.</p> <p>Vpro : Rigueur, franchise, transparence, bonne humeur, sensibilité. (les mêmes).</p> <p>Dans le travail : Met l'accent sur l'importance de la bonne humeur et de l'empathie.* Travail d'équipe et relations avec des interlocuteurs... Souplesse, compréhension des êtres humains</p> <p>Performance : terme perniceux.* Esprit d'équipe important. Engagement dans le travail et envers l'équipe. (Besoin du sentiment de contribuer à l'équipe.) Important de pouvoir donner le meilleur d'elle-même pour avoir un regard positif sur son travail.* efficacité dans le travail important, Responsabilité importante quand au résultat du travail, esprit d'équipe primordiale, Maillon solide de la chaîne, La collaboration, le respect, la convivialité, le travail d'équipe... valeurs journalistiques : La rigueur, l'exactitude, le souci de l'intérêt public, le souci de la justice... de la liberté d'expression, is c'est ça, l'avancement de la connaissance</p>	<p>*« Non, l'équité dans le sens de justice. (Oui, ok) Je dis équité parce que justice des fois ça a l'air légal. C'est pas ça, c'est plus dans le sens d'une espèce d'attitude générale d'être équitable avec les gens. »</p> <p>*« Pis je dirais que la bonne humeur est un outil très très utiles parce que on travaille en équipe tout le temps, on se marche sur les pieds constamment. Ça prend une espèce de souplesse et de compréhension des êtres humaines autour (rire) Parce que, en tout cas dans mon travail à moi, c'est surtout pas un travail de solitaire. Il faut être capable de beaucoup d'empathie autant avec les gens avec qui on travaille que les gens avec qui on interagit pour faire ce qu'on a à faire... »</p> <p>*« Performance, je trouve que c'est un terme très perniceux qui couvre toute sorte d'affaires qui sont pas nécessairement claires. Nos patrons veulent beaucoup qu'on soit performants, mais moi je me pose toujours la question : "Performance par rapport à quoi pis dans quel but?" Est-ce que c'est pour faire semblant d'informer en passant très rapidement sur des sujets sans se poser de questions? Ça peut être ça être performants »</p> <p>*« Je vais avoir l'impression que j'apporte pas ma pierre à l'édifice. C'est beaucoup un travail d'équipe qu'on fait [...] Je pense que chacun d'entre nous dans l'équipe doit donner le meilleur de lui-même pour arriver à quelque chose qui soit le mieux possible, et si j'arrive pas à faire ça, j'ai l'impression que je deviens le maillon faible. »</p> <p>* Amour de l'humanité : « c'est pour ça que je fais le métier que je fais... Pour moi, c'est une des façons possibles d'exprimer ça. une espèce de préoccupation pour l'humanité en général, ça fait que c'est ça... » (SDT)</p>
Valeurs professionnelles (VPro)		

Valeurs personnelles (VP)	<p>VP : Comprendre et être comprise. Harmonie. Apprendre. Autonomie. Amour de l'humanité, responsabilité (pr aux autres et à elle-même). Le souci d'aller chercher chez l'autre ce qu'il a à m'apprendre, ouverture à l'autre, respect. IL y a une sorte d'humilité qui ressort de son discours.</p> <p>Fort besoin de cohérence*</p> <p>Souci d'autrui* : Elle intervient dans les situations où ses collègues ne vont pas bien. Ça la dérange quand un collègue ne va pas bien.</p>	<p>* Responsabilité : « Je pourrais illustrer ça en disant que tsé dans une chaîne, la chaîne est pas plus solide que sont maillon le plus faible, donc c'est ma responsabilité de pas être le maillon le plus faible et de pousser à la roue autant que c'est... autant que je suis capable de le faire. »* « Les valeurs, c'est fondamental, ça fait que tsé, si t'es en contradiction avec tes propres valeurs, ça va chercher loin loin loin. C'est très difficile... Tsé c'est parce que la seule chose que tu peux faire, c'est soi te battre pour défendre tes valeurs soit fuir, pis t'as une troisième option que j'essaie de mettre en vigueur partiellement, c'est de me détacher d'un certain nombre de chose en disant : ben tsé, le travail est pas la seule chose qui me définit pis le cadre est celui-là, pis j'essaie de vivre mes valeurs ailleurs dans les deux autres tiers de ma vie... (Quand vous dites d'essayer de prendre une distance, comment vous faites?) C'est un gros travail-là. C'est c'est... Ça passe beaucoup par je dirais... EFFACÉ c'est pas moi. Il y a moi, pis il y a mon employeur et l'institution pour laquelle je travaille, pis je pense que pendant beaucoup de temps, j'arrivais mal à faire une distinction entre les deux. »</p>
Sens du travail (SDT)	<p>Motivation au travail : Apprendre, comprendre et évoluer dans un milieu stimulant. Amour de l'humanité.*</p> <p>Valeurs de base du journalisme : La rigueur, l'exactitude, le souci de l'intérêt public, le souci de la justice... de la liberté d'expression, l'avancement de la connaissance.</p> <p>Attentes face au travail* : Améliorer la compréhension que les auditeurs ont du monde qui les entoure. Apprendre à tous les jours. Nouveaux défis à tous les jours.</p> <p>Utilité du journalisme : Défense de la démocratie.*</p> <p>CV lié au SDT : Qualité du travail.*</p> <p>Impact du CV sur le sens du travail.</p>	<p>Amour de l'humanité : « c'est pour ça que je fais le métier que je fais... Pour moi, c'est une des façons possibles d'exprimer ça. une espèce de préoccupation pour l'humanité en général, ça fait que c'est ça... » (SDT)</p> <p>« Que les gens, que nos (...) sachent plus sur le monde qui les entoure et le comprennent mieux, qu'ils comprennent mieux où ils sont. »</p> <p>« Dans le fond, pour moi, le journalisme, la première chose fondamentale, c'est ça, c'est qu'on est là pour défendre la démocratie par la transparence, par l'information. C'est ça qu'on fait. »</p> <p>« si on fait un mauvais travail journalistique qui est pas rigoureux. Ça, ça me dérange beaucoup beaucoup beaucoup. »</p> <p>« Dans certains cas, il va m'arriver de ne plus être sûre que c'est aussi utile. Et si je suis pas sûre que c'est utile, il y a comme un deuil. (Un deuil dans quel sens?) Dans le sens que profondément je crois à ce que je fais parce que je pense que c'est utile et si j'ai l'impression que ça ne l'est plus, ça perd du sens. »</p>
	Responsabilité de EFFACÉ : Informer la société, défendre la	

<p>Traitement de la nouvelle (TDLN)</p> <p>Satisfaction au travail (SAT)</p>	<p>démocratie et la justice. Citoyens éclairés avec outils. Culture.</p> <p>Responsabilité sociale du journaliste.</p> <p>Grande foi en la mission de (...). Fais une différence.</p> <p>Possibilité de travailler ailleurs : Pression écrite, ONG. (q 3.18, ent 2)</p> <p>Relativiser l'importance du travail.</p> <p>Effet des conflits de valeurs sur le sens du travail : démotivation.</p> <p>Qualité qui prime sur quantité / contenu sur « sensationnalisme ».</p> <p>Miser sur l'intelligence des gens. En opposition avec le sensationnalisme.</p> <p>L'information continue et l'intérêt public... Pas toujours compatible (SDT)</p> <p>Impact négatif des compression sur la qualité du travail</p> <p>Souci partagé par collègues de l'intérêt public dans la nouvelle. Présent dans les discussions.</p> <p>Un contenu de qualité : Clarté du propos, nouveauté, rigueur, réflexion suscitée. Sens du travail</p> <p>Devoir d'accessibilité</p> <p>Milieu de travail stimulant pour la apprentissages et les rencontres. Elle aime son travail*.</p> <p>Aime beaucoup son travail : remises en question peu</p>	<p>« La mission qu'on a quand on a à informer pour une société comme la nôtre, qui n'est pas une entreprise privée qui vise des profits, c'est de défendre la démocratie, défendre la justice. Permettre aux citoyens d'être capable de jouer leur rôle de citoyens pleinement, avec les outils dont ils ont besoin pour le faire »</p> <p>« Ouvrir les yeux des gens sur le monde dans lequel ils vivent. »</p> <p>« Un (...) de EFFACÉ, qui écoute EFFACÉ une partie de la journée, se couche le soir moins naïeux, a appris des choses, sur la société dans laquelle il vit, sur ce qui se passe autour, sur des questions qu'il devrait peut-être se poser dans sa vie à lui, à toutes sortes de niveaux : au travail, dans sa vie à lui dans sa famille, dans sa société, dans son quartier. Ça fait que j'y crois à ça et je pense qu'on arrive à le faire, au moins un peu. »</p> <p>« Tsé c'est parce que la seule chose que tu peux faire, c'est soit te battre pour défendre tes valeurs, soit fuir, pis t'as une troisième option que j'essaie de mettre en vigueur partiellement, c'est de me détacher d'un certain nombre de chose en disant : ben tsé, le travail est pas la seule chose qui me définit pis le cadre est celui-là, pis j'essaie de vivre mes valeurs ailleurs dans les deux autres tiers de ma vie...»</p> <p>« Ben, c'est toujours un peu démotivant. L'effet que ça a présentement sur moi, c'est que j'essaie de prendre de la distance, j'essaie de relativiser ça. Je m dis : T'as une vie à part le travail. »</p> <p>« Pis souci de l'intérêt public, mais je trouve qu'il y a des brèche là-dedans de plus en plus avec l'information continue. Un espèce de souci d'aller vite qui fait que des fois, on met en ondes des affaire qu'on n'a pas nécessairement besoin de mettre. Qui sont pas d'intérêt public. »</p> <p>* « Pis là ben je dirais qu'il y a un truc qui est mineur pour moi mais qui est majeur pour certaines personnes, c'est de faire un bon show : Quelque chose de distrayant qui s'écoute bien. Pis là ben il y a toujours une espèce d'ambivalence par rapport à ça parce qu'un show qui s'écoute bien, ben on va avoir plus d'auditeurs qui risquent de nous entendre quand on dit des choses importantes. Moi je trouve toujours qu'il faut faire une balance qui est pas</p>
------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>frustueuses...</p> <p>Besoin de cohérence comblé : Besoin de cohérence : Être payé pour défendre les valeurs auxquelles on croit. Privilège rare un travail en cohérence avec valeurs.</p> <p>Grande satisfaction au travail : Quand travail bien fait. Contribution importante et pertinente.</p> <p>Remise en question du travail : Réponse : elle aime son travail</p>	<p>facile à garder entre les deux. »</p> <p>« Je dirais que les compressions budgétaire deviennent de plus en plus un empêchement à remplir bien cette mission-là (ouvrir les yeux des gens sur le monde dans lequel ils vivent), parce qu'on travaille de moins en moins en profondeur. »</p> <p>« Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, IL faut que ce soit clair. Il faut qu'on apprenne quelque chose de nouveau, que ce soit rigoureux, pis idéalement que ça suscite la réflexion. »</p> <p>« Donc, je pense que si personne ne nous entend parce que nos cotes d'écoute sont trop basses, on remplit pas notre mandat. Ça sert à rien de faire des émissions que personne écoute. Il faut donc aller chercher les gens où ils sont et les stimuler intellectuellement, les intéresser, pis faire avancer leurs connaissances. »</p> <p>« Alors j'ai choisi un métier où je ne m'ennuie jamais parce que c'est toujours nouveau, il y a toujours un défi pis il y a toujours un... C'est excitant tous les jours. »</p> <p>« Ben comme je disais tantôt, il y a une époque où j'ai fait une recherche sérieuse pour voir comment je pouvais me recycler. (Oui) Ça c'est l'extrême. Euh... À l'autre bout, Le problème que j'ai, c'est que j'aime beaucoup mon travail.(rire) C'est un beau problème, mais tsé moi ma semaine commence le mardi, le mardi matin, je suis très de bonne humeur. C'est très rare que j'ai pa envie d'aller au bureau. »</p> <p>« EFFACÉ est une institution importante pour les raisons que je viens de donner... On a, je trouve l'honneur et l'avantage quand on travaille à EFFACÉ d'être payé pour défendre les valeurs auxquelles on croit. C'est rare ça, il y a pas beaucoup d'emplois qui permettent de faire ça. [...] C'est ça aussi qui fait que beaucoup de gens restent même s'ils chiâlent pis ils chiâlent pis ils trouvent ça effrayants... Ils le savent qu'ils peuvent pas aller ailleurs pour faire ce qu'ils font. »</p> <p>« Parce que je l'aime. C'était ça la grande conclusion à la fin, c'est que j'aime</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		ça faire ce travail-là »
Conditions de travail (CDT)	<p>Contexte : Contexte de restrictions budgétaires. Pression. Tensions</p> <p>Sécurité d'emploi.</p> <p>Surcharge de travail*</p> <p>Capacité à travailler sous pression importante. Temps de travail restreint.</p> <p>Contexte de compressions budgétaires : peu d'écoute des employés, beaucoup de pression.</p> <p>Contexte des deux semaines : Fatigue générale, coupures à venir préoccupantes.</p> <p>EFFACÉ</p>	<p>*« Mais pourquoi il feele pas? Parce qu'on lui en demande trop. Ça fait que quelque part, un petit peu plus haut, dans les strates d'autorité, il y a quelqu'un qui devrait se rendre compte qu'on en demande trop à cet homme-là. Pis même s'il dit oui tout le temps, ben peut-être qu'il faudrait que la machine arrête d'en demander. Pis les gens qui tombe en épuisement en général, c'est pas parce qu'ils disent non. C'est parce qu'ils ont de la misère à le dire. A quelque part, il faudrait que la machine arrête ça pis arrête d'en demande parce qu'il y a des gens qui ne diront pas non. »</p>
Parcours professionnel (PP)		
Regard sur l'organisation		
Relations entre collègues (REC)	<p>Bonne équipe de travail actuelle. Les choses se disent.</p> <p>Faire de son mieux. Bonne humeur. Respect. Souci du bon fonctionnement d'équipe. Bonne ambiance de travail. Esprit d'équipe</p> <p>Grand souci de ses collègues dans les situations qu'elle raconte où il y a injustices et manques de respect. Le traitement des gens entre eux est important.</p> <p>Importance du respect pour tout le monde : lien avec la démocratie*</p>	<p>*« Ben je pense c'est ça pour revenir à tantôt, l'espèce de hiérarchisation qu'il y a entre les employés qui sont des vedettes et les autres, ça me met très en colère. On est supposés être dans une société évoluée, je travaille dans une entreprise qui prétend travailler à la démocratie... ben je pense que ça en fait partie... d'avoir du respect pour tout le monde. ... Pis ça, ça donne toutes sortes de choses épouvantables. »</p> <p>*« Dans mon équipe de travail, très certainement. C'est ce qui fait le plaisir de travailler dans cette équipe-là d'ailleurs parce que là-dessus on s'entend, il y a un consensus sur ce qu'on a à faire et la préoccupation du travail bien fait. »</p> <p>*« je vivais à répétition la situation suivante : on me demandait de faire quelque chose, je comprenais pas pourquoi je le faisais et je comprenais pas</p>

	<p>Valeurs de base du journalisme : La rigueur, l'exactitude, le souci de l'intérêt public, le souci de la justice... de la liberté d'expression, l'avancement de la connaissance. Partagées par collègues. Consensus. Bonne entente.</p> <p>Collègue idéal : Collégialité importante, souci du travail bien fait, esprit d'équipe, écoute, souplesse, rigoureux.</p> <p>Généralement bonne. Besoin de clarifier les attentes.*</p> <p>Gestionnaires un peu démunis dans certaines situations, qualité du travail difficile à évaluer.</p> <p>Bonne réponse des patrons en général concernant le contenu du travail. Ils sont rigoureux et de bonne foi. Traitement des employés : plus difficile : problème administratif compliqué. * administration démunie. Manque d'outils pour intervenir.</p> <p>Intérêt pour la qualité du travail démontré des patrons.</p> <p>Contexte de compressions budgétaires : peu d'écoute des employés, beaucoup de pression. Manque de considération des personnes. Contexte de travail qui abîme la santé des gens.</p> <p>Organisation du travail qui ne tient pas compte du bien-être des travailleurs.* Impact des coupures sur l'organisation du travail. Impossibilité de changer ça.</p> <p>Surcharge de travail qui provoque une souffrance des employés. Responsabilité des patrons.*</p> <p>Plus grande reconnaissance du harcèlement psychologique.</p> <p>Besoin de participer aux décisions.*</p> <p>Peu de souci d'épanouissement des employés. Incompétence à amener les employés à s'épanouir.</p> <p>Manque de reconnaissance. Insatisfaction quant au traitement</p>	<p>très bien ce qu'on attendait de moi non plus. EFFACÉ. Depuis ce temps-là, j' dirais que j'ai expliqué ce que j'étais prête à faire, j'ai posé des limites, et depuis ce temps-là je me retrouve pu dans cette situation-là. »</p> <p>« En général, la réaction est bonne en ce qui concerne les erreurs de faits, le contenu de notre travail là. La réaction est bonne, les gens sont très généralement de bonne foi et rigoureux eux-mêmes. C'est pour ça qu'ils font ce métier-là, ça fait que s'il y a une erreur, un on va essayer de la nommer et on va essayer de prendre les moyens pour pas que ça se reproduise. Hum... Et ce qui concerne le traitement des employés, ça, c'est toujours plus difficile. »</p> <p>« C'est toujours la même chose, c'est des gens qui ont le sentiment qu'ils font tout ce qu'ils peuvent, mais dans un contexte de compressions budgétaires, quand ces gens-là crient à l'aide, on en les entend pas. Et c'est toujours à ces personnes-là de faire la preuve que le problème ce serait pas plutôt leur propre faiblesse. Quand t'es faible, t'es toujours discrédité, et dans une entreprise où là... où la productivité est en train de devenir une obsession parce qu'on est en compression budgétaire, ben ils ont facilement tendance à jeter les gens qui sont pas capables de fournir. »</p> <p>« Moi, ça ça me fait mal au cœur. tsé on laisse des gens dépérir comme ça. Je voulais revenir parce que tantôt, je disais que les cadres qui sont autour de nous autres font ce qu'ils peuvent, mais font ce qu'ils peuvent pour l'individu qui est là, et qui feele pas. Mais pourquoi il feeles pas? Parce qu'on lui en demande trop. Ça fait que quelque part, un petit peu plus haut, dans les strates d'autorité, il y a quelqu'un qui devrait se rendre compte qu'on en demande trop à cet homme-là. Pis même s'il dit oui tout le temps, ben peut-être qu'il faudrait que la machine arrête d'en demander. »</p> <p>« Il y a dix ans, le harcèlement psychologique, ils en avaient aucune idée pis ils laissaient faire d'importe quoi. Maintenant, si quelqu'un tire la sonnette d'alarme pour des choses comme ça, c'est au moins entendu. Le problème n'est pas nécessairement réglé, mais ils sont conscients qu'il y a un problème. Ils le reconnaissent. »</p> <p>* « Ben c'est déjà pas mal du tout. La couche que j'aimerais ajouter, c'est</p>
<p>Relations avec les supérieurs (RALS)</p> <p>Gestion de l'organisation (GDLO)</p>		

	des employés. Manque de soutien dans le développement professionnel (Question 3.8, ent. 2) Gestion dans l'urgence, contexte de compressions.	d'avoir accès aux discussions qui se font dans les niveaux supérieurs sur nos orientations, sur ce qu'on veut faire... Pis là, je parle pas juste en terme de contenu idéologique ou autre, mais aussi en terme de moyens, de plateformes... On le sait là qu'en haut, on discute de ça. Tsé sur quelles plateformes on va travailler, quels moyens on va prioriser, est-ce que ça va être plus sur le web, qu'est-ce qu'on va faire comme... Comment on veut faire interagir les trois plateformes : télé, radio, web... Je pense qu'il y a un bouillonnement d'idées auquel nous autres, on n'a jamais accès pis on se fait parachûter des décisions qui sont peut-être les bonnes, mais je le sais pas. Pis je suis ben ben plate, mais dans que je suis pas convaincue, j'ai ben ben ben di la misère à appliquer. »
Valeurs De (...)(VD(...))	La mission de (...) : Défendre la démocratie par la transparence, par l'information. Faire avancer la connaissance. Miser sur l'intelligence des gens. En opposition avec le sensationnalisme Pas certaine que (...) remplit tout le temps sa mission. Justice et démocratie défendues par (...).	
Valeurs du CDI (VDCDI)	Valeurs organisationnelles : Même valeurs dans la salle le milieu de travail que les valeurs institutionnelles : Volonté d'informer. Volonté de faire un bon show aussi, de distraire. Balance à garder, mais difficile.* Idéal du service d'info ; Rigueur, efficacité, souci de l'intérêt public réel. Critique sur ces points. Valeurs au Service d'info ; rigueur en général. Efficacité malgré les ratés. Brèches dans le souci de l'intérêt public avec l'info continue, sensationnalisme.* Valeurs idéales dans gestion du personnel : Équité dans le traitement des employés (ex. femmes surnuméraires depuis 10 ans)--> souci de l'autre et injustice.	« Pis là ben il y a toujours une espèce d'ambivalence par rapport à ça parce qu'un show qui s'écoute bien, ben on va avoir plus d'autiteurs qui risquent de nous entendre quand on dit des choses importantes. Moi je trouve toujours qu'il faut faire une balance qui est pas facile à garder entre les deux. » *« Pis souci de l'intérêt public, mais je trouve qu'il y a des brèche là-dedans d plus en plus avec l'information continue. Un espèce de souci d'aller vite qui fait que des fois, on met en ondes des affaire qu'on n'a pas nécessairement besoin de mettre. Qui sont pas d'intérêt public. » *« Je dirais que les compressions budgétaire deviennent de plus en plus un empêchement à remplir bien cette mission-là, parce qu'On travaille de moins en moins en profondeur. Je trouve que dans ces conditions-là, on fait de moins en moins bien notre travail. Pas qu'on dit des faussetés, mais des fois on pourrait analyser plus en profondeur, dégager plus de choses... Plus d'aspects
Satisfaction du produit (SDP)	Obstacle à la mission : compressions budgétaires. Journalisme	

	plus superficiel*. Préoccupation importante. Détachement. Frustration quotidiennes, regrets.	d'information qui nous permettrait de contextualiser encore mieux ce qu'on constate et de tirer des conclusion plus intéressante »
Définition et expérience des conflits de valeurs		
Définition données (DD)	Définition très claire de valeur*	<p>*« C'est quelque chose qui va orienter nos actions et la façon dont on va les poser. »</p> <p>* « C'est quand les choses les plus importantes à nos yeux sont pas respectées. »</p>
Présentation des conflits de valeurs (PCV)	Définition très claire du conflit de valeurs.*	
	Qualité du travail.	
	Souci d'autrui non respecté.	
	Sa vision initiale du conflit de valeurs : conflit entre ses valeurs par rapport à ce qu'on lui demande au travail.	
	EFFACÉ	

<p>Nature des conflits de valeurs (CV)</p>	<p>Conflits de valeurs les plus importants pour elle : Mauvais travail journalistique, peu rigoureux. Ensuite, le manque de respect envers des collègues, injustice et mauvaise foi. CV lié à la tâche. Sens du travail.</p> <p>CV : Traitement de la nouvelle *</p> <p>Contenu de l'information : qualité versus « faire un bon show ». Mauvais contenu.</p> <p>CV : voir un collègue mal faire son travail.</p> <p>CV : Dilemme bon show vs pertinence. Exemple de conflit de valeurs : L'accident d'avion à Toronto. S'obstine pour avoir du "bon" contenu en ondes avec le directeur de l'information. "Il faut tenir son bout" devant le manque de rigueur. Conflit de valeurs entre vouloir un bon contenu à analyser pour auditeurs, et vouloir être rapide dans la nouvelle. Tenir son bout.</p> <p>CV : Relation avec supérieur (...), attentes pas claires. Poser ses limites important. Fréquences du conflit de valeurs dépend du contexte de travail. Ne pas comprendre ce qu'on attendait d'elle l'a rendu malade. Sens du travail. Besoin de se sentir compétente.</p> <p>Conflits de valeurs (...). Problème : vouloir correspondre à tout prix à ce qu'on attendait d'elle, sentiment qu'on lui faisait pas confiance, être en désaccord avec ce qu'on lui demandait de faire.*</p> <p>CVs (...). Sens du travail. Sentiment d'incompétence, Méfiance vers supérieur. Peu d'espace de parole, augmentation del acharge de travail, vision différente du contenu, style autoritaire de la supérieure, méfiance réciproque, insécurité dans le travail, supérieure contrôlante.*</p> <p>Désaccord sur le travail : Contenant vs contenu. Besoin de</p>	<p>*« Euh... Je suis partagée, il y aurait ça et au même niveau, si on fait un mauvais travail journalistique qui est pas rigoureux. Ça, ça me dérange beaucoup beaucoup. Faire des erreurs de sss... Ça c'est plus lié à la tâche... (bruit dans le calorifère) En premier lieu, c'est carrément lié au travail que j'ai à faire. Si on a manqué de rigueur, pis on a fait des erreurs de faits pis des erreurs d'analyse, ça me dérange beaucoup. Je suis là pour faire ce travail-là. »</p> <p>* « Pis souci de l'intérêt public, mais je trouve qu'il y a des brèche là-dedans de plus en plus avec l'information continue. Un espèce de souci d'aller vite qui fait que des fois, on met en ondes des affaires qu'on n'a pas nécessairement besoin de mettre. Qui sont pas d'intérêt public. »</p> <p>*« Je dirais que les compressions budgétaire deviennent de plus en plus un empêchement à remplir bien cette mission-là, parce qu'On travaille de moins en moins en profondeur. Je trouve que dans ces conditions-là, on fait de moins en moins bien notre travail. Pas qu'on dit des faussetés, mais des fois on pourrait analyser plus en profondeur, dégager plus de choses... Plus d'aspects d'information qui nous permettrait de contextualiser encore mieux ce qu'on constate et de tirer des conclusion plus intéressantes »</p> <p>*« Ben je pense c'est ça pour revenir à tantôt, l'espèce de hiérarchisation qu'il y a entre les employés qui sont des vedettes et les autres, ça me met très en colère. On est supposés être dans une société évoluée, je travaille dans une entreprise qui prétend travailler à la démocratie... ben je pense que ça en fait partie... d'avoir du respect pour tout le monde. ... Pis ça, ça donne toutes sortes de choses épouvantables. »</p> <p>*« ... S'abîmer la santé, pis ce qui me fait de la peine dans le genre de métier qu'on a, c'est que dans le processus où tu t'abîmes la santé, presque inévitablement, tu perds aussi ta crédibilité parce que t'es fatigué, pis t'es tendu, pis c'est ça que je vois ce gars-là faire... [...] Pis même s'il dit oui tout le temps, ben peut-être qu'il faudrait que la machine arrête d'en demander Pis les gens qui tombe en épuisement en général, c'est pas parce qu'ils disent non. C'est parce qu'ils ont de la misère à le dire. À quelque part, il faudrait qu'il</p>
--------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>la machine arrête ça pis arrête d'en demande parce qu'il y a des gens qui ne diront pas non. »</p>	
<p>faire un travail qui lui correspond, besoin de liberté, priorité sur l'information, impression de faire du copier-coller, sens du travail, insatisfaction de son travail. Situation (...) : Fermeture à la discussion, peu de temps pour discuter, surcharge de travail, sentiment d'incompétence.</p> <p>Traitement différent parmi le personnel entre les vedettes et les autres travailleurs. Respect des personnes. Collègues maltraités.</p> <p>CV : Vedette. Situation de conflit : Traitement injuste entre les travailleurs et les vedettes qui traitent mal leurs collègues. Réaction : Aller en parler au patron. Souci de l'autre.</p> <p>CV : Vedette. Conflit de valeurs important pour elle : "terrible". Suite d'une histoire de conflits avec les vedettes. Souci de l'autre : coïr des collègues se rendre malade dans des situations comme ça. Se sent responsable : "J'ai beaucoup pris ça sur mes épaules."</p> <p>CV : Vedette. Colère : hiérarchisation entre les vedettes et les autres. Importance du respect pour tout le monde : lien avec la démocratie.*</p> <p>Ouverture à la discussions et écoute versus fermeture... (relations entre collègues) – Contrôle versus collaboration.</p> <p>CV : Manque de considération des personnes. Contexte de travail qui abîme la santé des gens.*</p> <p>Voir des gens qui se font abîmer la santé à cause du contexte de travail.</p> <p>CV : Attitude néfaste d'un collègue en mauvais état</p> <p>Des situations d'irrespect et d'injustices dans une institution sensée avoir comme valeur première la démocratie. Remise en</p>	<p>*« Probablement la première chose c'est de vouloir correspondre à tout prix à ce qu'on attendait de moi, et de m'être trouvé d'autre part en désaccord avec ce qu'on me demandait de faire, et de sentir qu'on me faisait pas confiance. C'est trois affaires-là là, c'était pas mal gros. »</p> <p>*« C'était quelqu'un qui avait une vision qui était pas la mienne de l'émission qu'on faisait. Pour moi, on faisait surtout une émission d'information. Elle, elle voulait faire surtout une émission... comment dirais-je? Tous les segments devaient être très courts, parce qu'elle avait très très peur d'ennuyer l'auditeur... C'était son fil conducteur dans toute la façon dont elle employait les choses, j'étais pas d'accord. Pis, à mes yeux, elle a jamais expliqué pourquoi elle avait raison. Elle a jamais pris le temps de l'expliquer. Elle l'imposait. Mais il y avait pas de discussion possible. Moi, ça ça me dérangeait énormément.[...] Disons que je me retrouvais très souvent dans une situation où j'avais l'impression que je comprenais pas les règles du jeu. C'est comme si moi j'essayais de jouer aux dames pis elle, elle jouait aux échecs. Ben là, on était sur le même damier, pis ça marchait jamais »</p> <p>« Ben, je le dis maintenant, mais c'est sûr qu'il y a des journées, je me souviens d'avoir amené ma fille à la garderie pis je savais ben que l'idéal, ça</p>	

	<p>question, Milieu de travail malsain.</p> <p>CV : Travail vs famille.</p> <p>CV : Manque la base pour s'attaquer à un sujet. Situation où elle a pas le temps ni les outils de faire du bon travail. Besoin de se sentir compétente.</p> <p>CV : Exemple du dossier de la Lybie. Pas en mesure de faire du bon travail. Petit conflit de valeurs qui s'est bien réglé.</p> <p>Histoire de sa principale remise en question par rapport au travail. CV : animateur de mauvaise foi, atmosphère conflictuelle (contradiction avec l'harmonie). Réalisatrice insatisfaite du travail des chercheurs. Se pensait trop sensible. Massothérapeute. Besoin d'un environnement harmonieux. Besoin de prendre de la distance en situation de conflit. Limité la responsabilité. Besoin d'harmonie, sentiment de responsabilité souffrant.</p> <p>CV : Regrets de pas pouvoir militer en dehors du travail.*</p> <p>CV : Expérience de réalisation sans feedback. Peine.</p>	<p>aurait été qu'elle reste à la maison. Pis j'étais déchirée »</p> <p>« Je dirais que ce qui me stress, ou qui m'angoisse le plus, c'est quand je m'attaque à un sujet auquel je ne connais rien, et qu'il faut produire, il faut sortir quelque chose. je suis complètement désarmée par rapport à ça, je pourrai pas faire un bon travail, j'ai pas les outils qu'il faut. »</p> <p>*« L'autre affaire, pis ça on en n'avait pas beaucoup parlé... C'est que ma fonction de journaliste à la recherche fait que je peux difficilement m'impliquer dans des causes qui me tiennent à coeur, je suis toujours... Moi mon rôle, comme journaliste, c'est d'être à l'extérieure, d'exposer des situations, mais en ne faisant pas part de mon biais à moi, pis ça là... Je commence à trouve ça lourd, des fois... Des fois, j'aimerais ça m'impliquer dans des trucs pis je me dis : ben, à chaque fois, c'est la même affaire, je me dis : Ben je peux pas faire ça. »</p>
Sentiments (Se)	<p>Sentiments : Anxiété, peine, colère, culpabilité, stress, sentiment d'être inadéquate. Du chagrin, de la honte, de la colère, de la frustration...</p> <p>Se sent responsable : "J'ai beaucoup pris ça sur mes épaules."</p> <p>Histoire de conflits dans l'équipe de travail ou des collègues qui ne vont pas bien.</p> <p>Émotions ressenties en situation de conflits de valeurs en général : Anxiété, peine, colère, frustration, inconfort, stress.</p> <p>Culpabilité avant de comprendre l'essence du conflit.</p> <p>Sentiment d'être inadéquate</p>	

	<p>Personnalité anxieuse.</p> <p>Rigidité par rapport aux valeurs : peu de compromis possible pour elle. (Grand besoin de cohérence)</p> <p>regard positif sur son travail, Sentiment de responsabilité par rapport au bien-être des collègues. Besoin du sentiment de contribuer à l'équipe. Souci d'autrui. Elle se soucie de ses collègues et prend une responsabilité par rapport à ça, connaître ses limites.</p> <p>Presque toujours de l'impuissance. Acceptation difficile de l'impuissance.*</p> <p>Réactions dans les situations de conflit de valeurs : Parler avec les personnes concernées.</p> <p>Parler avec les supérieurs lorsque nécessaire. Changer d'équipe si nécessaire. Chercher des solutions, créer une solidarité, collaborer, prendre une distance en relativisant, poser des questions pour bien se comprendre.</p> <p>Réactions : prendre la parole dans le groupe, aller parler à la personne responsable, demander à être changée d'équipe si le conflit ne se résout pas. Réduction de dissonance cognitive pour mieux vivre avec le fait qu'elle a changé d'équipe. "Trop sensible pour vivre ça".</p> <p>Réactions et comportements dans les situations de conflits de valeurs : en parler à la personne en autorité (rédacteur en chef en général) qui peut régler le problème. Bonne réponse en général concernant le contenu du travail. Ils sont rigoureux et de bonne foi. Traitement des employés : plus difficile : problème administratif compliqué. administration démunie. Valider auprès des collègues concernés au départ. Essai de créer une solidarité. Monte au front, mais pas toute seule si possible.</p>	<p>*« Tsé tout est toujours relatif, on pourrait dire de moi que je suis rigide et qu d'autres sont plus souples. »</p> <p>*« Ça ça vient après, une fois que les autres sentiments sont passés pis que j'a essayé de faire quelque chose, d'agir sur la situation, pis ben souvent, effectivement, je peux pas faire grand chose... Oui, l'impuissance vient, mais c'est toujours après. Parce qu'en général, en général, pas tout le temps, mais en général, j'essaie de faire quelque chose et d'exprimer mon désaccord. J'essaie de me trouver un chemin pour l'exprimer. J'ai du mal à accepter que je peux rien faire. »</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Réactions d'en parler. CV : Exemple du dossier de la Lybie. Pas en mesure de faire du bon travail. Petit conflit de valeurs qui s'est bien réglé.</p> <p>Non-expression des émotions et sentiments lors de conflits de valeurs. Discours axé sur la recherche de solution. Émotions abordées avec les proches.</p> <p>Choisit parfois de ne rien dire.</p> <p>Résolution : Déresponsabilisation, distanciation.</p> <p>Une fois que le conflit est compris, elle peut le gérer, essayer de trouver des solutions pis s'en détacher.</p> <p>Besoin de prendre de la distance en situation de conflit. Limité la responsabilité. Besoin d'harmonie, sentiment de responsabilité souffrant.</p> <p>Processus de résolution du conflit de valeurs : relativiser, choix de priorité d'actions, communication sur le sujet, Clarification des possibles malentendus, se positionner, quand la communication échoue et qu'on peut pas résoudre le conflit : s'en aller, se décharger de responsabilités en faisant la démarche qu'on peut... Ce que les autres peuvent avoir comme comportements ou attitude pour diminuer les tensions, ce que le patron peut faire... L'importance de l'ouverture à la discussion. Important de comprendre les choses pour mieux vivre le conflit de valeurs. Dépôt de la responsabilité. Sentiment de responsabilité. (Q 6.2. Ent 1)</p> <p>Malaise par rapport à la tâche : Va en parler.*</p> <p>Résolution : reconnaître de l'amour du travail, dénoncer la situation, proposer des solutions, changer d'équipe.* (CV : conflits interpersonnelles, manque de respect dans l'équipe)</p> <p>Besoin de cohérence : Option : Défendre tes valeurs, fuir,</p>	<p>« Sauf que en faisant mon examen de conscience, en revenant à la maison, je me disais que j'ai beaucoup parlé des moments où j'ai intervenu dans les situations que je voyais comme inacceptables. Mais il y en a aussi où je suis pas intervenue pis que j'ai juste courbé la tête pis : qu'ils s'arrangent... »</p> <p>*« J'ai pas d'exemple précis, mais ce qui me vient en tête c'est qu'on choisisse de faire un sujet, pis que l'angle qui a été choisi me semble pas porteur de... ça m'apparaît pas la chose la plus importante, ça m'apparaît un truc secondaire sur lequel on pourra pas avancer grand chose. Ça va arriver des fois en cours de route. On me donne un mandat pis je commence à faire quelque chose pis je me rends compte que ça a pas d'intérêt, le problème est pas là, il est plutôt à tel endroit. En général, ce que je fais dans ce temps-là, c'est que je vais voir mon (...) pis j'y dis : regarde, pour telle telle telle raisons, je pense qu'on fait fausse route si on s'en va par là, on devrait plutôt aller par là. J'ai jamais fait ça que j'appellerais du chantage, en disant : si on fait pas ça de même, moi je le fais pas. Mais je prends bien soin d'expliquer pourquoi je suis pas d'accord, souvent, ça marche. Je dirais que 90 % du temps, ça marche. »</p> <p>« pis moi ma façon de le résoudre, c'était : un, d'aller dénoncer ma situation en mettant tout sur la table et en expliquant pourquoi je trouvais que ça marchait pas et tout ça, en proposant des solutions... et en demandant mon déplacement parce que je voulais pu travailler avec ces deux personnes-là qui d'après moi étaient toxiques. J'ai changé de place. »</p> <p>*« Les valeurs, c'est fondamental, ça fait que tsé, si t'es en contradiction avec tes propres valeurs, ça va chercher loin loin loin. C'est très difficile... Tsé c'est parce que la seule chose que tu peux faire, c'est soit te battre pour défendre tes valeurs, soit fuir, pis t'as une troisième option que j'essaie de mettre en vigueur partiellement, c'est de me détacher d'un certain nombre de chose en disant : ben tsé, le travail est pas la seule chose qui me définit pis le cadre est celui-là,</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	détachement, relativiser l'importance du travail, identification à (...), limites à la responsabilité, Amour du travail prédominant sur conflits de valeurs.*	<p>pis j'essaie de vivre mes valeurs ailleurs dans les deux autres tiers de ma vie... »</p>
Influences du conflit de valeurs sur la personne (ICVP)	<p>Conséquence du conflit de valeurs : Stress, angoisse. Santé touchée... (...). Tendue, moins bonnes facultés de compréhension ou de concentration.</p> <p>Tensions, impatience, moins efficace, déstabilisation, facultés de compréhension et de concentration atteintes.</p> <p>Réaction face à un collègue moins rigoureux : dérangée, agressivité larvée, indifférence, méfiance.</p> <p>Effet sur les proches (irritabilité) : Plus en lien avec le stress du travail... Pas pertinent.</p> <p>Différentes formes de détresse : sentiment d'incompréhension, sentiment d'incompétence, sentiment de fatigue, individu toxique.</p> <p>Impression de pas avoir contribué à l'équipe comme il faut.*</p> <p>Motivation peu affectée en général car aime beaucoup son travail. Elle est affectée dans des situations très difficiles.</p> <p>Sens du travail affecté, deuil.</p> <p>Démotivation, Distanciation, relativiser l'importance du travail, détachement de (...).</p> <p>Désaccord sur le travail : Contenant vs contenu. Besoin de faire un travail qui lui correspond, besoin de liberté, priorité sur l'information, impression de faire du copier-coller, sens du travail, insatisfaction de son travail.*</p>	<p>*« Je vais avoir l'impression que j'apporte pas ma pierre à l'édifice. C'est beaucoup un travail d'équipe qu'on fait. On présente tous les jours 3h30 en ondes et on est une grosse équipe pour faire ça, et si j'arrive pas à faire valoir ce que je pense être important et à faire partager ça avec le reste de mon équipe, j'ai l'impression que j'ai pas fait ce que j'avais à faire. Pas que je pense que j'ai toujours raison. »</p> <p>*« Dans certains cas, il va m'arriver de ne plus être sûr que c'est aussi utile. Et si je suis pas sûr que c'est utile, il y a comme un deuil. (Un deuil dans quel sens?) Dans le sens que profondément je crois à ce que je fais parce que je pense que c'est utile et si j'ai l'impression que ça ne l'est plus, ça perd du sens. »</p> <p>« Ben, c'est toujours un peu démotivant. L'effet que ça a présentement sur moi, c'est que j'essaie de prendre de la distance, j'essaie de relativiser ça. Je m dis : T'as une vie à part le travail. »</p> <p>*« Ça concordait pas avec la vision que j'en avais pour que ce soit bien fait. La façon dont elle voulait qu'on le fasse, moi j'avais l'impression que je travaillais mal. Tsé à la fin de la journée, moi j'étais pas tellement fière de ce que j'avais faite dans le cadre de temps imposé. (En quoi ça correspondait pas à ce qui fait en sorte que vous trouvez votre travail utile?) C'es tça, ben j'avais l'impression de travailler de façon très superficielle sur beaucoup beaucoup de sujet, sans avoir le temps de rien approfondir »</p>
Influences du conflit de valeurs sur le rapport au travail (ICVRT)		

Éléments aidants (ÉA)		
	<p>Situations aidantes : Place au dialogue, écoute, humour, esprit d'équipe, respect, attentes clarifiées, confiance en soi (collègues) et confiance entre collègues, supérieurs : évaluation continue, rétroaction, renforcement positif, reconnaissance... Cadres mieux outillés.</p> <p>Contexte de travail favorisant le vécu des conflits de valeurs.</p> <p>Climat de travail sain : bonne communication. Importance de l'ouverture et de l'écoute entre collègues. Importance d'avoir des collègues qui ont confiance en leurs compétences et ont une capacité à se remettre en question.</p> <p>Pour mieux vivre les conflits de valeurs : reconnaissance nécessaire du travail favorisée par le milieu de travail, qualité de la relation entre les cadres et les employés : autorité vs collégialité,</p> <p>Importance de la clarification des attentes et des règles pour éviter le sentiment de mal faire son travail,</p> <p>diversité des valeurs : positif, espace de discussion, de débat, de confrontation de divergence important.*</p> <p>Partage de valeurs : confiance, camaraderie, objectif commun, espace de discussion et de débat.</p> <p>Confiance importante. Augmentation du sentiment d'impuissance si manque de confiance..</p> <p>Espace de parole et d'écoute important, espace de débat, proposition de solutions possible, Climat de confiance collègues et supérieurs, honnêteté des collègues, responsabilité d'offrir l'espace de discussion.</p> <p>Supérieur ouvert important, important de justifier sa position par une argumentation, rétroaction, respect de la compétence.</p>	<p>* « Tsé, ça fait que si le code de valeurs devient trop précis pis trop restrictif un moment donné là, ça ça débouche sur la langue de bois. Moi j'aime ça que tout le monde soit pas d'accord autour de la table parce que souvent de ça, jaillis une précision dans la pensée... Pis une acceptation aussi que les priorités sont pas les mêmes pour tout le monde. (Ben ça c'est un élément, c'est qu'il y ait de la palce pour le débat quand il y a opposition, ça fait en sorte que ça se précise et qu'il y ait une acceptation). Oui, la démocratie, ça sert à ça aussi.. Ça permet à tout le monde de penser ce qu'il pense... Il y a des limites à ça pis les frontières de ça sont toujours très mouvantes, mais c'est important... »</p> <p>« C'est parce qu'à partir du moment où on te fait pas confiance, ou on fait pas confiance en ton jugement, ben là t'as beau vivre un conflit de valeurs, l'exprimer, exprimer pourquoi tu le penses, ben t'auras pas beaucoup d'écoute, on te fait pas confiance. C'est terrible. »</p>

<p>Éléments non-aidants (ÉNA)</p>	<p>Avoir accès aux discussions qui se font sur les orientations. *</p> <p>Rigidité par rapport aux valeurs.</p> <p>caractère "flou" de la qualité du travail, Difficulté à avoir si le travail est bien fait, besoin d'évaluation et de feedback, manque de compétences de la part des cadres,</p> <p>repères différents pour chaque émission, amélioration au niveau de la gestion, meilleure reconnaissance des problèmes de la part des gestionnaires.</p> <p>Problèmes ayant menés (...) : vouloir correspondre à tout prix à ce qu'on attendait d'elle, sentiment qu'on lui faisait pas confiance, être en désaccord avec ce qu'on lui demandait de faire.</p>	<p>*« Je pense qu'il y a un bouillonnement d'idées auquel nous autres, on n'a jamais accès pis on se fait parachûter des décisions qui sont peut-être les bonnes, mais je le sais pas. Pis je suis ben ben plate, mais dans que je suis pas convaincue, j'ai ben ben ben de la misère à appliquer. Pas que je vais ruer dan les brancards, mais tsé, prenez le temps de me convaincre, pis je vais être un tabarouette de bon soldat si vous me convainquez. »</p>
---------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANNEXE 4 : FORMULAIRES DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (sujet majeur)

« Le conflit de valeurs vécu par des travailleurs d'une organisation publique »

IDENTIFICATION

Chercheure responsable du projet : Isabelle Hudon (étudiante)

Programme d'enseignement : Maîtrise en communication

Adresse courriel : isabellehudon@hotmail.com

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invités à prendre part à ce projet visant à comprendre votre expérience vécue de conflit de valeurs au travail. À partir de la perception que vous avez de votre expérience, il s'agira essentiellement de définir les conflits de valeurs vécus au travail et d'en dresser un portrait; de définir la façon dont ils sont vécus et de définir les influences que les conflits de valeurs ont sur vous et sur votre rapport au travail. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction de Mireille Tremblay, professeure du département de communication sociale et publique à l'Université du Québec à Montréal. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 1410 ou par courriel à l'adresse : tremblay.mireille_p@uqam.ca.

PROCÉDURE

Votre participation consiste à donner deux entrevues individuelles au cours desquelles il vous sera demandé de raconter, entre autres choses, votre expérience du conflit de valeurs au travail. Ces entrevues sont enregistrées sur un fichier audio avec votre permission et prendront environ une heure et quart de votre temps chacune. Elles auront lieu à deux semaines d'intervalle environ. Le lieu et l'heure de l'entrevue seront fixés avec la responsable du projet selon votre convenance. Le choix du lieu devra permettre d'assurer la confidentialité de l'entretien. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier. Il vous sera aussi demandé de noter vos réflexions en lien avec la recherche dans un journal pendant les deux semaines d'intervalle entre les

deux entrevues. Ce journal sera ensuite remis à la responsable du projet et son contenu servira de données de recherche.

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances, car elle permettra d'acquérir une meilleure compréhension de la vision qu'ont les travailleurs de leur vécu du conflit de valeurs au travail dans une organisation parapublique. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette recherche. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience de conflit de valeurs que vous avez peut-être mal vécue. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide du programme d'aide aux employés de (...) pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité de la chercheuse de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue si elle estime que votre bien-être est menacé.

Il existe également un risque minime que vous soyez identifié par votre témoignage pour vos propos sur le conflit de valeurs. Plusieurs précautions seront prises pour éviter cette situation. Vous ne serez jamais nommé(e), il sera évité de mettre dans le contenu du mémoire et des publications subséquentes des éléments pouvant permettre de vous identifier. De plus, le contenu sera validé auprès de vous avant de déposer ou de publier.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seules la responsable du projet et sa directrice de recherche auront accès à votre enregistrement, au contenu de sa transcription et à votre journal de bord. Le matériel de recherche (fichiers informatiques audios et écrits) sera conservé dans un fichier informatique sécurisé. Votre formulaire de consentement et le matériel imprimé seront conservés séparément sous clé par la responsable du projet pour la durée totale du projet. Les fichiers ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 2 ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter la responsable du projet, Isabelle Hudon, au numéro (514) 722-2295 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la directrice de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Marc Bélanger, au numéro (514) 987-3000 # 5021. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES :

Je, _____, reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du responsable du projet :

Date :

Veuillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à la chercheuse.

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

- Aktouf, Omar. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presses de l'Université du Québec. Sillery, 213 p.
- Alvesson, Mats. 2003a. «Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research». *The Academy of Management Review*, vol. 28, no 1, p. 13-33.
- , 2003b. «Methodology for close up studies - struggling with closeness and closure». *Higher Education*, vol. 46, p. 167-193.
- Aubert, Nicole. 1990. «La névrose professionnelle». In *L'individu dans l'organisation*, Presses de l'Université Laval, p. 723-748. Sainte-Foy.
- Aubert, Nicole, Vincent De Gaulejac et Solange Vindras. 1991. *Le coût de l'excellence*, Éditions du Seuil. Paris, 341 p.
- Aubert, Nicole et Vincent de Gaulejac. 1991. *Le coût de l'excellence*, Seuil. Paris: p.
- Austin, Endy, Marlene Rankel, Leon Kagan, Vangie Gergum et Gillian Lemermeyer. 2005. «To Stay or To Go, To Speak or Stay Silent, To Act or Not To Act: Moral Distress as Experienced by Psychologists». *Ethics & Behavior*, vol. 15, no 3, p. 197-212. En ligne. <http://dx.doi.org/10.1207/s15327019eb1502_1%3E.
- Bachelor, Alexandra, et Purushottam Joshi. 1986. *La Méthode phénoménologique de recherche en psychologie*, Les Presses de l'Université Laval. Québec, 123 p.
- Baillargeon, Stéphane. 2012. «Congrès de la FPJQ - Printemps étudiant, automne mégaphone». *Le Devoir* (Montréal). En ligne. <<http://www.ledevoir.com/societe/medias/364280/printemps-etudiant-automne-megaphone%3E>.
- Baribeau, Colette. 2005. «Le journal de bord du chercheur». *REcherches qualitatives*, vol. Hors-série, no 2, p. 98-114.
- Bechtold, Martine, et Jean-René Loubat. 2010. «Éthique et souffrance au travail dans les organisations en mutation». *Revue Française du Marketing*, no 226, p. 67-81.
- Belet, Daniel, et Zahir Yanat. 2006. «L'éthique managériale : nouvelle responsabilité sociale et enjeu du développement durable de l'entreprise». In *Responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social*, De Boeck, p. 169-184. Bruxelles.
- Bénard, Véronique. 2006. «La souffrance éthique dans le travail des chargés de communication d'une administration». *Travailler*, vol. 2, no 16, p. 155-170.

- Bird, Frederick. 1996. *The muted conscience : moral silence and the practice of ethics in business*. Westport, Connecticut, 268 p.
- Blais, Mireille, et Stéphane Martineau. 2006. «L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes». *REcherches qualitatives*, vol. 26, no 2, p. 1-18.
- Boisvert, Yves. 2002. «Crise de confiance et crise de légitimité : de l'éthique gouvernementale à l'éthique publique». *Revue éthique publique*, vol. 4, no 1, p. 19-30.
- Boisvert, Yves, Magalie Jutras, Georges A. Legault et Allison Marchildon. 2003. *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*. Montréal, 142 p.
- Bourgeault, Guy et Lorraine Caron. 2000. «Éthique : méthodes et interventions – de quoi parle-t-on?». In *Méthodes et intervention en éthique appliquée*, Fides, p. 109-126. Montréal.
- Brabant, Louise. 2005. «Éthique de gestion de la coopération organisationnelle». Thèse de doctorat, Québec, Faculté des études supérieures, Université Laval, 386 p.
- , 2007. «L'intervention en éthique organisationnelle : une mise en contexte». In *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*, Liber, p. 171-191. Montréal.
- Brun, Jean-Pierre (2005). Évaluation du bien-être et de la santé au travail des employés de CBC/Radio-Canada, Ergosult
- Brun, Jean-Pierre, et Christine Lamarche (2006). Évaluation des coûts du stress au travail. Québec, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations, Université Laval: 117 p
- Burrell, Gibson, et Gareth Morgan. 1979. *Sociological paradigms and organisational analysis*, Irwin Publishing. États-Unis: p.
- Carpentier-Roy, Marie-Claire. 1995. «Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale au travail». *Santé mentale au Québec*, vol. 20, no 2, p. 119-138.
- Chanlat, Jean-François. 1990. «Vers une nouvelle éthique des relations dans les organisations». In *L'individu dans l'organisation*, Presses de l'Université Laval, p. 769-775. Sainte-Foy.
- De Gaulejac, Vincent. 2004. «Le sujet manqué, L'individu face aux contradictions de l'hypermodernité». In *L'individu hypermoderne*, Érès, p. 129-143. Ramonville Saint-Agne.
- De Gaulejac, Vincent, et Isabel Taboada Léonetti. 2007. *La lutte des places : insertion et désinsertion*, Desclée de Brouwer. Coll. «Sociologie clinique». Paris, 286 p.
- Dejours, Christophe. 1990. «Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations». In *L'individu dans l'organisation*, Presses de l'Université Laval, p. 687-708. Sainte-Foy.

- , 1998. *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale.*, Éditions du Seuil. Paris, 225 p.
- Desmarais, Danielle. 1986. *Les récits de vie. Théorie, méthode et trajectoires types*, Éditions Saint-Martin. Montréal, 180 p.
- , 2009. «L'approche biographique». In *Recherche sociale*, Presses de l'Université du Québec, p. 361-390. Québec.
- Dion, Michel, et Hugues Puel. 1998. «Le sens du travail, ou la transcendance des illusions». *Ethica*, vol. 10, no 2, p. 29-40.
- Dose, Jennifer J. 1997. «Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 70, p. 219-340.
- Fann, K. T. . 1970. *Peirce's theory of abduction*, Martinus Nijhoff. The Hague, 62 p. En ligne. <[http://www.dca.fee.unicamp.br/~gudwin/ftp/ia005/Peirce Theory of Abduction.pdf](http://www.dca.fee.unicamp.br/~gudwin/ftp/ia005/Peirce%20Theory%20of%20Abduction.pdf)%3E.
- Finegan, Joan, et Cindy Thériault. 1997. «The Relationship Between Personal Values and the Perception of the Corporation's Code of Ethics». *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 27, no 8, p. 708-724.
- Girard, Diane. 2002. «Éthique et service public: où en sommes-nous?». *Revue éthique publique*, vol. 4, no 1, p. 156-165.
- , 2007. «Pour réussir une intervention en éthique : stratégie et réalisme». In *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*, Liber, p. 143-169. Montréal.
- , 2009. «Conflits de valeurs et souffrance au travail». *Revue éthique publique*, vol. 11, no 2, p. 129-138.
- , printemps 2007. «Culture organisationnelle, contexte d'affaires et prise de décision éthique». *Gestion*, vol. 32, no 1, p. 101-111.
- Grell, Paul. 1986. «Les récits de vie : une méthodologie pour dépasser les réalités partielles». In *Les récits de vie. Théorie, méthode et trajectoires types*, Éditions Saint-Martin, p. 151-176. Montréal.
- Grima, François, et Renaud Muller. 2006. «Responsabiliser sans manipuler : les conditions psychosociales de la responsabilité». In *Responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat*, De Boeck, p. 185-200. Bruxelles.
- Guimond-Plourde, Renée. 2005. «L'accès à un horizon inédit à travers les existentiels : une toile phénoménologique-herméneutique pour comprendre le stress-coping chez des jeunes». *REcherches qualitatives*, vol. 25, no 2, p. 1-27.
- Hoggett, Paul. 2006. «Conflict, ambivalence, and the contested purpose of public organizations». *Human Relations*, vol. 59, no 2, p. 175-194.

- Jacob, Steve, Martin Cossette et Marc April. 2011. «Les enjeux éthiques de la gestion axée sur les résultats au sein de l'administration publique». In *Éthique et gouvernance publique*, Liber, p. 123-139. Québec.
- Kammeyer-Mueller, John D., Lauren S. Simon et Bruce L. Rich. 2010. «The Psychic Cost of Doing Wrong: Ethical Conflict, Divestiture Socialization, and Emotional Exhaustion». *Journal of Management*, p. 1-25.
- Lacroix, André. 2009. «La dimension éthique de l'organisation du travail». *Revue éthique publique*, vol. 11, no 2, p. 139-146.
- , 2009b. «L'éthique en milieu de travail : conceptions, interventions, malentendus». In *L'éthique au travail*, Liber, p. 79-103. Montréal.
- Legault, Georges A. 2000. «Vers la professionnalisation des intervenants en éthique appliquée ?». In *Méthodes et interventions en éthique appliquée*, Fides, p. 171-189. Montréal.
- Legrand, Michel. 1993. *L'approche biographique*, Éditions Desclée de Brouwer. Paris, 301 p.
- Liedtka, Jeanne M. 1989. «Value Congruence: The Interplay of Individual and Organizational Value Systems». *Journal of Business Ethics*, vol. 8, p. 805-815.
- Linhart, Danièle (dir.). 2008. *Pourquoi travaillons-nous ?*, Éditions Érès. Coll. «Clinique du travail». Ramonville Saint-Agne, 334 p.
- Maesschalck, Jeroen, et Janos Bertok. 2011. «Vers un cadre solide pour l'intégrité : instruments, processus, structures et conditions de mise en oeuvre». In *Éthique et gouvernance publique*, Liber, p. 13-41. Québec.
- Maisonnette, Jean. 1980. *Introduction à la psychosociologie*, Presses universitaires de France. Coll. «Le Psychologie 56». Paris, 254 p.
- Melchior, Jean-Philippe. 2008. «L'intensification du travail : une atteinte à l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux ». In *Pourquoi travaillons-nous?*, Érès, p. 159-182. Ramonville-Saint-Agne.
- Mercier, Sonia. 2005. «Mesure de compatibilité entre les valeurs de l'individu et celles de l'environnement de travail». Montréal, Psychologie, Université du Québec à Montréal, 129 p.
- Meylan, Stéphanie, Patrice Boillat et Aurélie Morel. 2009. «Épuisement professionnel en contexte policier : le rôle des valeurs». *Revue éthique publique*, vol. 11, no 2, p. 31-43.
- Miller, Katherine. 2005. «Philosophical Foundations». In *Communication Theories, Perspectives, Processes and Contexts*, 2e, McGraw Hill, p. 35-73. New York.
- Morin, Estelle. 2008. Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel. Montréal, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST): 54 p

- Morin, Estelle M. 1996. «L'efficacité organisationnelle et le sens du travail». In *La quête du sens, gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Éditions Québec/Amérique, p. 258-287. Montréal.
- Morin, Estelle M., et Jacques Forest. 2007. «Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail». In *Gérer les performances au travail : défis, tendances, pratiques, conditions*, Revue Gestion, p. 613-626. Montréal.
- Moser, Martin R. 1988. «Ethical Conflict at Work: A Critique of the Literature and Recommendations for Future Research». *Journal of Business Ethics*, vol. 7, p. 381-387.
- Mucchielli, Alex. 1991. *Les méthodes qualitatives*, Presses universitaires de France. Paris, 126 p.
- Naud, Jean-Philippe, Francine Tremblay et Ève Zéville. 2007. «L'éthique dans l'organisation : une affaire de confiance». In *Gérer les performances au travail : défis, tendances, pratiques, conditions*, Revue Gestion, p. 135-140. Montréal.
- OCDE (1996). L'éthique dans le service public. Questions et pratiques actuelles. Organisation de Coopération et de Développement Économiques. Paris
- (2000). Renforcer l'éthique dans le secteur public. Les mesures des pays de l'OCDE. Organisation de Coopération et de Développement Économiques. Paris
- Paillé, Pierre, et Alex Mucchielli. 2008. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin. Paris, 315 p.
- Pauchant, Thierry. 2002. «Vers des communautés éthique par le dialogue». In *Guérir la santé, un dialogue de groupe sur le sens du travail, les valeurs et l'éthique dans le réseau de la santé*, Fides, p. 303-345. Montréal.
- Pauchant, Thierry C, et (Coll.). 1996. *La quête du sens, gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Éditions Québec/Amérique. Coll. «Presses HEC». Montréal, 360 p.
- Pauchant, Thierry C. 2000. «Le management éthique et spirituel répond à un besoin de sens au travail». In *Pour un management éthique et spirituel : défis, cas, outils et questions*, Éditions Fides - Presses HEC, p. 13-63. Montréal.
- Peterson, Dane K. 2003. «The relationship between ethical pressure, relativistic moral beliefs and organizational commitment». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, no 6, p. 557-572.
- , 2009. «Cadres, managers et professionnels : crise d'identité, crise existentielle et perspectives éthiques». *Revue éthique publique*, vol. 11, no 2, p. 7-19.
- Pirson, M., et D. Malhotra. 2008. «Unconventional Insights for Managing Stakeholder Trust». *Sloan Management Review*, vol. 49, no 4, p. 43-50.
- Posner, Barry Z., et Warren H. Schmidt. 1993. «Values Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems». *Journal of Business Ethics*, vol. 12, p. 341-347.

- Putnam, Linda L. 1983. «The Interpretative Perspective. An alternative to Functionalism». In *Communication and organizations: an interpretive approach*, Sage, p. 31-54. Newbury Park, Californie.
- Rhéaume, Jacques. 2006. «L'hyperactivité au travail : entre narcissisme et identité». In *L'individu hypermoderne*, Érès, p. 89-102. Ramonville Saint-Agne.
- Roy, Robert. 2007. «Actualiser les valeurs partagées». In *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*, Liber, p. 57-76. Montréal.
- Sanséau, Pierre-Yves. 2005. «Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de la gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse». *REcherches qualitatives*, vol. 25, no 2, p. 33-57.
- Savoie-Zajc, Lorraine. 2003. «L'entrevue semi-dirigée». In *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, Presses de l'Université du Québec, p. 293-316. Québec.
- Schwartz, Shalom H. 1994. «Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?». *Journal of Social Issues*, vol. 50, no 4, p. 19-45.
- , 2006. «Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications». *Revue française de sociologie*, vol. 47, no 4, p. 929-968.
- Soares, Angelo. 2007. «La santé mentale au travail : s'attaquer aux sources du problème». In *Gérer les performances au travail : défis, tendances, pratiques, conditions*, Revue Gestion, p. 633-642. Montréal.
- Valentine, Sean, Lynn Godkin et Margaret Lucero. 2002. «Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit». *Journal of Business Ethics*, vol. 41, p. 349-360.
- Vandenberghe, Christian. 1999. «Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, p. 175-184.
- Vézina, M., A. Bourbonnais, A. Marchand et R. Arcand (2008). Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois. Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (cycle 1.2). Institut de la statistique du Québec. Québec: 50 p
- Vinet, Alain. 2004. *Travail, organisation et santé. Le défi de la productivité dans le respect des personnes*, Presses de l'Université Laval. Québec, 384 p.